
مدیریت
و مشاوره
مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان


بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریت و مشاوره

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت و مشاوره

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت و مشاوره/ www.modiryar.com

ناشر :www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه

موضوع:مدیریت – مشاوره

مبانی مشاوره مدیریت

لیلا رشیدی

مقدمه: حرفه مشاور مدیریت همزمان با توسعه و پیشرفت علم مدیریت، به عنوان یک حرفه مستقل مطرح شد و گسترش یافت. در واقع محدودیتهای موجود در رویکردهای تک بعدی به مهندسی صنایع و تلاشهای دانشمندانی، مانند: تیلور، گیلبرت، گانت و امرسون در بسط و توسعه مدیریت به عنوان یک علم و زمینه مستقل، منجر به توسعه حرفه مشاوره مدیریت شد. مشاوره‌ای که از حرکت مدیریت علمی آغاز شده بود، به طور عمده بر بهره‌وری و کارایی در کارخانه و سالن کار، سازماندهی عقلانی کار، مطالعه زمان و حرکت، کاهش ضایعات و هزینه‌های تولید تاکید داشت.پس از آن، مشاوره مدیریت، مسیر پر فراز و نشیبی را طی کرد و پس از گذر از مراحل مختلفی که هر یک به نوعی در غنی‌سازی و توسعه آن نقش محوری داشتند، به شکل امروزی و با گستره وسیعی از خدمات قابل ارائه بنیان نهاده شد، به گونه‌ای که امروزه تقریبا هیچ سازمان یا شرکت بزرگی در سطح بین‌المللی وجود ندارد که از خدمات شرکت‌های مشاوره‌ای بهره نبرده باشد. همین اهمیت و رشد فزاینده، باعث شد تا کتابها و نشریه های مختلفی در مورد مفاهیم مربوط به مشاوره مدیریت، انتشار یابد که البته مهد غالب آنها آمریکا و اروپا بوده است و نشر مطالب مربوط به این حرفه در کشور ما تا اندازه زیادی مورد غفلت قرار دارد.بنابراین در آنچه که از این شماره به بعد و به شکل سلسله مطالبی در مورد مشاوره مدیریت می‌خوانید، تلاش شده تا مفاهیم مرتبط با مشاوره مدیریت در چارچوب بندهای زیر مرور شود ـ:تعریف‌های نوی مشاوره مدیریت ـ،تاریخچه و سیر تکاملی حرفه مشاوره مدیریت ـ،خدمات مشاوره مدیریتی قابل ارائه ـ،بررسی شرکت‌های برتر مشاوره مدیریت در جهان ـ،بررسی اجمالی وضعیت مشاوره مدیریت در ایران ـ،مدارک حرفه‌ای و بین‌المللی در زمینه مشاوره مدیریت.در این شماره تعریف‌های مشاوره مدیریت و نقش‌های مشاور مدیر بررسی شده و در شماره‌های بعدی سایر موارد یادشده ارائه خواهند شد.امیدواریم مجموعه این مطالب محرکی کوچکی باشد برای پرداختن بیشتر به مقوله مشاوره مدیریت و انتشار مطالب بعدی برای غنی تر کردن پایگاه اطلاعات مربوط به این حرفه در کشور باشد. در صورتی‌که نظر یا پیشنهادی برای تکمیل مطالب دارید می توانید از راه پست الکترونیک ارسال فرمایید. تعریف‌های نو از مشاوره مدیریتمشاوره مدیریت، یک خدمت از جنس راهنمایی و توصیه است که به مشتریان کمک می‌کند تا مسائل مدیریتی و فرصت‌های خود را شناسایی و تحلیل کنند. مشاوران مدیریت باتوجه به شرایط مشتریان راه‌حلهایی را توصیه و یا فعالیت‌هایی را پیشنهاد می‌کنند و پس از آن در صورت تمایل کارفرما، در پیاده‌سازی آنها نیز همراهی دارند. یک مشاور مدیر موفق، منابع و تجربه‌هایی را برای شرکت به همراه می‌آورد که تیم مدیریت داخلی آن شرکت، آنها را در اختیار ندارد، بنابراین نمی‌توانند تغییرات واقعی در کسب و کار ایجاد کنیم. اگر بخواهیم مشاوره مدیریت را به گونه‌ای خلاصه در چند جمله تعریف کنیم، می‌توان گفت که، مشاوره مدیریت ـ:ارائه روش‌ها و رویه‌های

کاربردی در صنعت یا کسب و کار به شرکتها توسط یک متخصص است ــ.خدمتی است که به ارائه توصیه‌هایی به گردانندگان کسب و کار در صنایع مختلف می‌پردازد ــ.کمک به شرکت‌ها برای تجزیه و تحلیل و توسعه سودمندی عملیات کسب و کار و استراتژی‌ها است ــ.خدمتی است که به کارآفرینان و مدیران کسب و کار، راهناییهای لازم را برای مدیریت کسب و کار ارائه می کند ــ.حرفه‌ای است که به رهبران شرکتها، دولتها، سازمانها و مراکز غیر انتفاعی خدمات توصیه‌ای و مشاوره ای ارائه می‌دهد.دوستداران حرفه مشاوره مدیریت، آن را به این شکل تعریف کرده‌اند: وقتی کسی از شما نشانی مکانی را می‌پرسد و شما به او می گویید که دو ایستگاه پیش از شما پیاده شود، یک خدمت مشاوره‌ای ارائه کرده‌اید ــهمچنین وقتی که شما کنترل مستقیم بر افراد ندارید و با این حال از آنها می خواهید که به توصیه های شما عمل کنند، با یک مسئله دشوار مشاوره ای روبه‌رو شده‌اید.از این تعریف که بگذریم، با جمع‌بندی تعریف‌های گفته شده، نتیجه‌گیری می‌شود که مشاوره مدیریت کمک به شرکتها برای ارتقای عملکرد، از راه تجزیه و تحلیل وضعیت و مشکلات موجود و طراحی برنامه‌های آتی است. این کمک می‌تواند در قالب بهبود یا انتقال از یک وضعیت به وضعیت دیگر و از راه شناسایی و تشریح تجربه‌های موفق شرکتها، تکنیکهای تحلیلی، مدیریت تغییر، بهبود مهارتها، پیاده‌سازی تکنولوژی، تدوین استراتژی یا بهره گیری از دیدگاههای صاحب‌نظران انجام شود. مشاوران مدیریت معمولاً از متدولوژیها و چارچوبهای ویژه‌ای برای شناسایی مشکلات یا ارائه راه‌حلهای کارا و اثربخش برای انجام فعالیتهای کسب و کار بهره می گیرند.به صورت کلی، خدمات اصلی که توسط مشاوران مدیر ارائه می شود، شامل موارد زیر است:۱- طراحی و انجام مطالعات ویژه، ارائه رهنمود، طراحی و برنامه‌ریزی و مساعدت حرفه‌ای و فنی برای پیاده‌سازی تصمیمات؛۲ - بازنگری و پیشنهاد بهبود خطی‌مشیها، مراحل، سیستم‌ها، روشها و ارتباطات سازمانی؛۳- معرفی ایده‌ها ، مفاهیم و روش‌های جدید مدیریتی. تفاوت مشاور مدیر با مدیرمشاور مدیر، بنا بر موقعیتی که دارد، می‌تواند بر فرد، گروه یا یک سازمان تاثیرگذار باشد، ولی قدرت مستقیم برای ایجاد تغییر یا اجرای برنامه‌ها، ندارد. در مقابل، یک مدیر کسی است که مسئولیت مستقیم برای اجرای امور و تصمیم‌ها را دارد. بیشتر افرادی که در سازمان دربخشهای صفی قرار دارند، به نوعی، کار مشاوره‌ای انجام می‌دهند؛ حتی اگر به نام مشاور شناخته نشوند. مدیران صفی در سازمانها فعالیتهای برنامه‌ریزی، اعمال توصیه‌های لازم، حمایت و پیشنهاد در امور مربوط به نیروی انسانی، مدیریت مالی، بازرسی، تحلیل سیستم، تحقیقات بازار، طراحی محصول، برنامه‌ریزی بلندمدت، اثربخشی سازمانی، امنیت، توسعه منابع انسانی را برنامه‌ریزی می کنند و ضمانت اجرای آن را نیز فراهم می‌سازند.مزایای بهره گیری از خدمات مشاوره مدیریتدیدگاه مستقل: با توجه به اینکه مشاوران مدیریت از اعضای سازمان نیستند، تصویر روشنی از مشکل ارائه کرده، ایده‌های جدید و پیشنهادهای بدون جهت‌گیری را ارائه می‌دهند، به عبارتی دیگر: دیدگاه مستقل مشاوران، به سازمان کمک می کندتا بدون نگرانی از جهت‌گیریهای احتمالی ذی‌نفعان سازمان، در پی طرح مسئله و یافتن راه حل آن باشند.توانمندیهای ویژه: مشاوران مدیریت دارای دانش، مهارت و تخصص در یک زمینه ویژه و حوزه تخصصی هستند. یافتن افرادی که در سازمان متخصص، در تمام زمینه‌ها باشند، اگر غیرممکن نباشد، بسیار دشوار است.خدمات حرفه‌ای دوره‌ای: مشاوران مدیریت، در هر زمان که شرکت تمایل داشته باشد خدمات حرفه‌ای ارائه می‌دهند. به کارگیری مشاوران در مقایسه با استخدام مدیران و کارکنان جدید، هزینه‌های کمتری (به ویژه در درازمدت) به شرکت تحمیل می کند.نقش‌های مشاور مدیر ــمشاور به عنوان یک راهنمای حرفه‌ای درازمدت ــمشاور به عنوان عامل تغییر: مشاوران مدیریت، کاتالیزور تغییرات هستند، آنها همزمان با حل مشکل مشتری، راههای اجرای آن را نیز پیدا می کنند. این راه‌حلها اغلب نیازمند تغییراتی در ساختار سازمانی، فرایندها یا مسئولیت‌های شغلی است، البته توصیه‌های مشاوران مدیریت زمانی ارزشمند است که تغییرات مورد نظر آنها از سوی کارکنان و مدیران درک و تایید شود ــمشاور به عنوان حرفه‌ای و متخصص در یک زمینه ویژه ــمشاور برای تعریف مشکلات و مسائل: در برخی موارد، کارکنان و سازمان‌ها آنچنان به مشکل نزدیک هستند و در آن گره خورده‌اند که نمی‌توانند آن را تشخیص دهند. در چنین حالتی مشاور به یاری سازمانها آمده، از راه

همراهی، با افراد، آنها را در شناسایی مشکل یاری می کند ـ.مشاور به عنوان یک معلم برای آموزش مهارتهای مختلف به کارکنان و مدیران ـ.مشاور برای اجرای تصمیمات دردسرساز مدیران: هیچ یک از کارکنان یا مدیران داخلی تمایل ندارند مسئولیت اخراج یا ارزیابیهای دشوار را بر عهده بگیرند و ترجیح می‌دهند یک فرد بیرونی که عنوان مشاور مدیریت به پیشنهادهای او جنبه رسمی و حرفه‌ای می‌دهد، این مسئولیت را بر عهده بگیرد ـ.مشاوران برای روح و زندگی جدید بخشیدن به سازمان یا حتی ایجاد یک کسب و کار یا شاخه‌های جدید کسب و کار در سازمان ایفای نقش می کنند.منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۱۹۱

بررسی مجموعه‌ای از مشاوران مدیریت کشور

آنا عطائیان -هادی کوزه‌چی

چکیده: باوجود رشد چشمگیر صنعت مشاوره مدیریت در دنیا در سه دهه گذشته، صنعت مشاوره در ایران با چالش‌های فراوانی روبروست و توسعه قابل قبولی نداشته است. با وجود توسعه این صنعت در سالهای اخیر، وضعیت موجود و توانمندی مشاوران، با وضعیت مطلوب فاصله فراوانی دارد. در این راستا این نیاز احساس می‌شود که باید بررسی عمیقتری از وضعیت موجود مشاوران کشور صورت گیرد تا بتوان استراتژی‌ها و سیاستهای مناسبی را برای توسعه آنها تدوین و اجرایی کرد. در این مطالعه که در راستای پروژهٔ" ارتقا و بهبود وضع مشاوران مدیریت و سیستم "و با هدف" برنامه‌ریزی استراتژیک "برای مجموعه مشاوران مدیریت منتخب، جهت ارائه خدمات مناسب مشاوره مدیریت به مجریان طرحهای توسعه‌ای پتروشیمی، صورت گرفته، تلاش شده است تا با مطالعه مطالب منتشر شده و اخذ نظرات صاحب‌نظران، تحلیلی از وضعیت موجود صنعت مشاوره مدیریت کشور صورت گیرد تا در نهایت استراتژی‌های توانمندسازی مشاوران حاضر در پروژه تدوین شود. در این مطالعه در راستای تحلیل وضعیت موجود، ضریب اهمیت و رتبهٔ عوامل اصلی شناسایی شده بر اساس نظر صاحب‌نظران این حوزه تعیین شد تا در نهایت ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی جمعی از مشاوران مخاطب این پروژه به‌دست آید. پروژهٔ" ارتقا و بهبود وضع مشاوران مدیریت و سیستم"توسط "مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه "در شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی تعریف شده است.مقدمهبخش عرضه و تقاضای صنعت مشاوره مدیریت در دنیا در طی سه دهه گذشته رشد خیره‌کننده‌ای را تجربه کرده است. در همهٔ این سالها مشاوره مدیریت به عنوان یکی از زیرشاخه‌های خدماتِ کسب و کار دانش‌محور، رشد بالاتری را نسبت به سایر زیرشاخه‌های این حوزه داشته است. به عنوان مثال ارزش افزوده صنعت مشاوره مدیریت دنیا از حدود ۲۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۱ به بیش از ۱۲۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۳ افزایش یافته است.به علت وجود چنین بازار جذابی، از دوران اولیه شکل گیری صنعت مشاوره مدیریت، انواع بسیار متنوعی از شرکتها (بخصوص شرکتهای فعال در حوزه‌های دیگر خدمات حرفه‌ای کسب‌وکار) علاقه‌مند به حضور در این بازار و ارائه خدمات مشاوره مدیریت بوده‌اند. حتی برخی از این شرکتها در این امر بسیار موفق بوده‌اند. به عنوان مثال می‌توان به تشکیل گروه خدمات مشاوره مدیریت در IBM اشاره کرد که در عرض یک دهه توانسته است خود را به یکی از بزرگترین شرکتهای مشاوره‌ای در دنیا تبدیل کند. با این توضیحات، مشخص است که تعریف مشخصی از حوزه مشاوره مدیریت صورت نگرفته است. (Canback, ۱۹۹۸ & Glückler, ۱۹۹۹).با وجود رشد بالای صنعت مشاوره در جهت متنوع شدن بازیگران، ارائه خدمات جدید و متنوع و مانند آن در دنیا، صنعت مشاوره مدیریت کشور با مشکلات جدی روبروست: صنعت مشاوره مدیریت در کشور دارای ظرفیت کم و بازار کوچک و رشد نیافته‌ای است، با پیوستن به سازمان تجارت جهانی امکان واگذاری بیشتر بازار مشاوره مدیریت کشور به موسسات خارجی وجود دارد، بسیاری از شاخه‌های تخصصی مشاوره در کشور دست‌نخورده باقی مانده است، عمدهٔ خدمات ارائه شده در حوزه‌های مشخص و شکل گرفته‌ای از بازار ارائه می‌شود، عقب‌ماندگی از تحول جهانی در صنعت مشاوره مدیریت و گرایش به استفاده از مشاوران خارجی بدون وجود برنامه‌ای جهت توسعه داخلی نیز از دیگر مشکلات

موجود در رابطه صنعت مشاوره مدیریت ایران است. (آذرهوش، ۱۳۸۴).در مقابل، چنین عنوان می‌شود که بازار قابل توجهی در بخش دولت برای خدمات مشاوره وجود دارد. سازمانها و بنگاههای کشور نیازمند نوسازی، بازسازی و تجهیز شیوه‌های عملیاتی و مدیریتی خود به قواعد نوین جهانی هستند و آشنایی نسبی مدیران کشور با مفاهیم مدیریت (که می‌تواند سبب شکل گیری نیاز آنها به خرید خدمات مشاوره‌ای شود) ایجاد شده است. با این وجود، هنوز هم توسعه صنعت مشاوره مدیریت کشور با چالشهایی روبروست و وضعیت موجود آن با شرایط ایده‌آل فاصله قابل توجهی دارد.بر این اساس، ضرورت بررسی وضعیت کنونی صنعت مشاوره مدیریت کشور و موانع رشد آن احساس می‌شود. با توجه به فرصت پیش‌آمده در پروژهٔ" ارتقا و بهبود وضع مشاوران مدیریت و سیستم، "بررسی جامعی در رابطه با تحلیل وضعیت کنونی (نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها) جمعی از شرکتهای مشاوره‌ای صورت گرفته است. هدف این پروژه ارزیابی، انتخاب و توانمندسازی تعدادی از شرکتهای مشاوره مدیریت و سیستم کشور است، به نحوی که این شرکتها توان ارائه خدمات مناسب به مجموعهٔ مجریان طرحهای توسعه پتروشیمی و ایفای نقش کارگزار تغییر را برای این مجموعه کسب کنند.روش‌شناسی تحلیل وضعیت موجود مشاوران مدیریتتحلیل وضعیت موجود مشاوران مدیریت بر اساس فرایند نشان داده شده در شکل ۱ صورت گرفته است. همانطور که در این شکل مشاهده می‌شود، منابع اطلاعاتی عمده برای تحلیل وضعیت موجود مشاوران به شرح زیر است:۱. بخش قابل توجهی از اطلاعات اولیه برای تحلیل، حاصل گردآوری، تبیین و تألیف نظرات و نکات مطرح‌شده توسط تعدادی از صاحب‌نظران آشنا با وضعیت این صنعت کشور است که به دو دسته کلی زیر قابل تقسیم است:–۷ مصاحبه اختصاصی– مرور و گردآوری مطالب منتشر شده در مقالات، مجلات، روزنامه‌ها، وب‌سایت‌های مرتبط (مانند وب‌سایت‌های انجمن‌ها و کنفرانس‌ها) و غیره در این رابطه. در رابطه با این‌دسته از منابع، در ابتدا تلاش شده است تاحد ممکن تمام مراجعی که به‌نحوی به تحلیل وضعیت صنعت مشاوره مدیریت کشور پرداخته‌اند، شناسایی شوند و مورد بررسی قرار گیرند. در نهایت تلاش شده است تا با انجام یک سری مصاحبهٔ اختصاصی با سوالهای از قبل طراحی شده، قسمتهایی از تحلیل که به نظر می‌رسد دچار کمبود اطلاعات است، تکمیل شود. یکی از منابعِ تهیهٔ سوالات گزارش طرح مطلوبی است که برای وضعیت مطلوب یک شرکت مشاوره و نیز وضعیت مطلوب صنعت مشاوره مدیریت تهیه شده است. منبع دیگر، چارچوب نظری تحلیل است که در ادامه معرفی خواهد شد.۲. تلاش شده است تا از پرسش‌نامه‌های تکمیل شده توسط شرکتهای علاقه‌مند به حضور در پروژه، اطلاعات کاملی استخراج شود. از آنجایی که این دسته از اطلاعات در رابطه با یک جامعه آماری از ۴۲ شرکتی که پرسش‌نامه آنها مناسب تشخیص داده شده است، می‌توان چنین فرض کرد که این جامعه آماری (که به لحاظ تعدادی قابل توجه است)، نشان دهنده ویژگی‌های کلی مشاوران مدیریت کشور و قابل تسری به آنها نیز هست.۳. نظرات اعضای تیم ارزیابی‌کننده شرکتها: برای استخراج نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصتها، از اعضای تیم ارزیابی‌کننده شرکتهای مشاوره مدیریت علاقه‌مند به حضور در این پروژه، خواسته شد تا نسبت به ارائه لیستی از این موارد بر اساس تجارب ارزیابی و بازدید خود و با درنظر گرفتن نکات مطرح شده در طرح مطلوب، اقدام کنند. این ارزیابان به ارزیابی حدود ۴۰ شرکت مشاوره اقدام کردند. در نهایت مطالب گردآوری شده، بر اساس چارچوب نظری تشریح شده در زیر توسط کارشناسان تیم پروژه مورد تحلیل قرار گرفته است. تحلیل صورت گرفته بر مبنای این اطلاعات به تهیه لیست اولیه نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصتها انجامید. این لیست در طی یک جلسه در اختیار ۱۱نفر از افراد خبره آشنا با صنعت مشاوره مدیریت قرار گرفته است تا نسبت به تکمیل، تصحیح و تایید آن اقدام کنند. پس از نهایی شدن لیست، از افراد خواسته شد تا بر مبنای متدولوژی برنامه‌ریزی استراتژیک نسبت به تعیین ضریب اهمیت و رتبه عوامل اقدام کنند. با توجه به آنکه تحلیل صورت گرفته برای گروه قابل توجهی از مشاوران مدیریت و سیستم کشور است، (۴۲ شرکت) بسیاری از عوامل تحلیل محیطی برای تمام مشاوران کشور مشترک است و می‌توان نتایج آن را با درنظر گرفتن یک سری ملاحظات به کل صنعت مشاوره مدیریت کشور تسری داد. فقط باید به این نکته توجه نمود که در تحلیل موجود در

تفکیک عوامل داخلی و خارجی، از آنجایی که با تعداد محدودی از مشاوران روبرو بودیم، برخی از عوامل، خارجی تشخیص داده شده‌اند، در حالی که اگر مرز سیستم، کل مشاوران مدیریت کشور تعریف شود، آن عامل به یک عامل داخلی تبدیل می‌شود. با درنظر گرفتن این نکته، نتایج به‌دست آمده برای کل صنعت مشاوره مدیریت کشور قابل تسری است. لازم به ذکر است که به دلیل رعایت اختصار از بیان چارچوب نظری تحلیل خودداری کردیم. نتایج بررسیاز صاحب‌نظران خواسته شد تا رتبه مربوط به هر عامل را مشخص کنند ـ:عوامل داخلی آن دسته از عوامل موثری هستند که در کنترل سازمان بوده و بر فرایند تحقق ماموریت سازمانِ مشخص شده (در اینجا مجموعه‌ای از شرکتهای مشاوره مدیریت و سیستم) تاثیرگذارند. عدد داده شده به هریک از عوامل داخلی، وضعیت مجموعه مشاوران مدیریت موردنظر این پروژه را نشان می‌دهد. رتبهٔ هر یک از عوامل بر اساس قانون زیر تعیین می‌شود: به عنوان یک طیف، عدد ۷ به معنی «قوت جدی» تا عدد ۱ به معنی «ضعف جدی ـ».عوامل خارجی آن دسته از عوامل موثری هستند که خارج از کنترل سازمان بوده ولی بر فرایند تحقق ماموریت سازمانِ مشخص شده (در اینجا مجموعه‌ای از شرکتهای مشاوره مدیریت و سیستم) تاثیرگذارند. عدد داده شده به هریک از عوامل خارجی، بیانگر میزان اثرگذاری آن عامل بر سازمان در رسیدن به چشم‌انداز است. رتبه هر یک از عوامل بر اساس قانون زیر تعیین می‌شود: به عنوان یک طیف، عدد ۷ به معنی «فرصت جدی» تا عدد ۱ به معنی « تهدید جدی».همچنین از صاحبنظران خواسته شد تا ضریب اهمیتی به هر یک از عوامل داخلی و خارجی اختصاص دهند. میانگین ضرایب و رتبه عوامل داده شده برای هر عامل توسط کارشناسان محاسبه شده است و در نهایت ضریب هر عامل در رتبه موردنظر ضرب می‌شود تا نمره نهایی به‌دست آید. در نهایت از مجموع نمره‌های نهایی متعلق به هر یک از عوامل، مجموع نمره‌های عوامل داخلی و خارجی تعیین می‌شود.در رابطه با ماتریس عوامل داخلی، عواملی که دارای رتبه بالاتر از میانگین ۴ باشند، قوت به شمار می‌آیند و آن‌دسته از عوامل که دارای رتبه پایین‌تر از ۴ باشند، ضعف داخلی خواهند بود. هرچه قدر رتبه عوامل به عدد ۷ نزدیک شود، قوت جدی و هر چه قدر به عدد ۱ نزدیک شوند ضعف جدی خواهد بود.در جدول (۱)، لیست نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها ارائه شده است.در نهایت با جمع زدن کل امتیازات امتیاز عوامل محیط داخلی،(در جدول شماره ۱ به دلیل رعایت اختصار فقط تعدادی از عوامل ذکر شده اند) نمره نهایی ۲.۶۹ به‌دست آمده است. این عدد مابین ۱ و ۴ قرار داد و در نتیجه، مجموعهٔ بررسی شده در این پروژه در مجموع در محیط داخلی با ضعف روبرو است.مهمترین قوتهای پیش روی این مجموعه عبارت است از ـ:جذابیت حرفه برای فارغ‌التحصیلان جوان ـوجود تجارب در چندین رشته تخصصی ـویژگی ذاتی حرفه برای اشاعهٔ تجارب بنگاهها ـتوانایی حرفه برای بهبود و پالایش فرهنگ جامعه از طریق ارتقای فرهنگ سازمانهامهمترین ضعفهای پیش‌روی این مجموعه عبارت است از ـ:مسائل مالی، بودجه‌ای- نقدینگی شرکتهای مشاوره ـضعف در تولید و اشاعه دانش فنی-کاربردی توسط شرکتهای مشاوره ـعقب‌ماندگی از تحول و دانش جهانی ـضعف مشاوران در رسیدن به سطح فهم و تحلیل، فراتر از تولید داده‌ها ـتعداد کم و افراد توانمند و اشخاص کلیدی شرکتها ـتوانایی اندک مشاوران در ارائه راه‌حلهای عملی ـوضعیت نامناسب درک متقابل و تعامل ضعیف مشاور و کارفرما.در نهایت با جمع زدن کل امتیازات امتیاز عوامل محیط خارجی، نمره نهایی ۳.۱ به‌دست آمده است. این عدد مابین ۱ و ۴ قرار داد و درنتیجه مجموعه بررسی شده در این پروژه در مجموع در محیط خارجی با تهدید روبرو است.مهمترین فرصتهای پیش‌روی این مجموعه عبارت است از ـ:نیازهای ارضانشدهٔ فراوان در سطح جامعه، بنگاهها و سازمانها ـگسترش سرمایه‌گذاری در صنایع پتروشیمی و تمایل شرکت ملی پتروشیمی برای سرمایه‌گذاری در استفاده از مشاوره مدیریت ـتوسعهٔ تولید نیروی انسانی مورد نیاز حرفه ـایجاد انجمن مشاوران مدیریت و نیز شبکهٔ مشاوران مدیریت و افزایش مقبولیت آنها در بین مشاوران ـپیچیدگی روز افزون مسائلِ پیش روی سازمانهامهمترین تهدیدهای پیش‌روی این مجموعه عبارت است از ـ:فضای پر از رانت کشور و درآمد سرشار نفت ـپایین بودن قیمت قراردادهای مشاوره و تمایل نداشتن کارفرمایان به سرمایه‌گذاری مناسب در این امر ـویژگی این حرفه در نبود موانع جدی ورود ـرقابت

دانشگاهها و استادان آنها با شرکتهای مشاوره و آشفته کردن بازار مشاوره ــنبود آمادگی فرهنگی مدیران و سازمانها در استفاده از خدمات مشاوره ــضعف بخش خصوصی ــوجود نداشتن قانون حفاظت از مالکیت معنویمنبع: ماهنامه تدبیر-سال هجدهم-شماره ۱۸۲

مشاوره و مدیریت

سیدمحسن یارندی - علی اصغر بیشمار

چکیده: مؤسسه ای که علاقه منـد به دگرگونی است، لاجرم دست نیاز به سوی مراکزی دراز خواهـدکردکه او را دراین راه یاری دهند و به این ترتیب مشاوره مدیریت ضـرورت وحقانیت می یابد. همچنین مدیران ارشدبرای حفظ بالندگی سازمان ضـروری است که جلسـاتی رابرای دادن مشـاوره به مـدیران جزء برنـامه ریزی کننـد. اجرای مشـاوره هـا به منظور آگـاه کردن مـدیران از وظـایف خویش،بیان روشهای

برخورد بـا اسـتانداردهای مورد نیـاز وبیـان عملکردهـای واقعی است. داشـتن دانش ومعلومات درموردفنون و مهارتها وتکنیک های مشاوره ای،همچنین قابلیتها وتوانائی به کارگیری آنهابرای مدیران، به منظورانجام دادن وظایفشان ضـرورت دارد. روشـهای اسـتفاده شده در مشاوره شامل روشهای دستوری ، روش غیر دستوری و درحد وسط روش ترکیبی هستند. در یک تقسیم بندی کلی مشاوره هـا را می‌توان به دو دسـته مشاوره شخصـی و مشاوره‌های شـغلی تقسیم بنـدی کرد. دراین مقاله به بررسـی وتشـریح انواع خـدمات مشاوره ای که دریک سازمان وموسـسه انجام می شونـد خواهیم پرداخت.اهـداف مشاورههدف کلی مشاوره، یاری دادن به مدیران وکارکنـان است تـا قـادر باشـند در فضـای اعتمـادبه نفس، تفاهم وتوانائی برای کاراثربخش، رشـد و پرورش یابنـد. انجام اقـدامات مشاوره‌ای به کارکنان یاری می‌دهـد تا از عهـده حل دشواریها و مشـکلات خود برآینـد و در نهایت به بهتر شـدن کارکرد سازمانی می‌انجامد. اجرای مشاوره‌ها به منظور آگاه کردن مدیران از وظایف خویش،بیان روشـهای برخورد با اسـتانداردهای مورد نیاز وبیان عملکردهای واقعی هسـتند.مشاوره و مـدیریت: مشاوره و راهنمائی جزء ذات مدیریت در هرزمان ودرهرمکانی است، به گونه‌ای که مشاوره صـحیح وموثر یک مدیر، می‌تواند بسـیاری از سوء تفاهمها راحل کند،همچنین باعث افزایش و بهبود انگیزه‌های شخصـی و گسترش و پیشـرفت کارهای گروهی شود.مشاوره فرصتی را برای مدیران ایجاد می‌کند تا با کارکنان خویش صـحبت کرده و بیشتر از نگرانیهـا ومشـکلاتی کـه آنهـا در سازمـان بـاآن روبـه رو هسـتندآگاهی یابنـد.کارکنـان ومـدیران جزءدرسازمانهـاوادارات هرروزبامشکلات مختلفی دست به گریبان خواهندبودکه راهنمائی و مشاوره موثروبه موقع می تواند درحل مشکلات به آنها کمک کرده تا بتوانند قابلیتها و ظرفیت کاری خود را به مرحله اجرا در آورند.این مشاوره ها و رهنمودها لزوما نیاز به صرف ساعات زیادی ندارنـد،بلکه در برخی از مواقع با صـرف چنـد دقیقه می توانـد موثر واثربخش باشد ومشـکلات زیادی را حل کند.مشـکلات دارای ابعـادمختلفی نظیر،تنفروبیزاری ازمسـئولیت خود، مشـکلات روحی وروانی ،مشـکلات خـانوادگی ومـالی هسـتند.به طور کلی دلایل برگزاری یـک جلسه مشـاوره وراهنمائی برای مـدیران جزء و کارمنـدان از طرف مـدیران ارشـد عبارتنـد از:بیان وتوضـیح روشـهای گسترش کارهای گروهی؛دادن آگاهی لازم به کارمنـدان در موردعملکردهای عالی وخوب و اقدامات نامطلوب آنها؛کمک کردن بـه کارکنـان برای هماهنـگ سـاختن خـویش بـا اسـتانداردها وقـوانین سازمـانی؛کمـک کردن بـه کارمنـدان برای حـل مشـکلات شخصـی؛تشویـق کارکنـان به دلیـل کـارایی وعملکردهـای خـوب آنهـا.درهنگـام راهنمـائی ومشـاوره،مـدیر بـایستی نشـان دهـدکه اواحساسـات وعملکردهای زیردسـتان خودرادرک می‌کنـد. او بایستی خودرادرموقعیت مـدیران جزءوباآن آمادگی وتجربه آنها در نظر بگیرد.او بایستی تلاش کنـد تا مواردی را درک کند که برای کارکنان مهم وحساس است.مدیران هنگام پذیرش کارکنان برای انجـام مشـاوره، بـایستی به گـونه ای رفتـار کننـد که آنهـا بتواننـد احساسـات واقعی خود را بیـان کننـد. به عبـارت دیگر، مشـاوره و

راهنمائیهای موثر می تواند یک کارمند را از فشارهایی که هم برای خودشخص و هم برای آن سازمان مضر است، آزادسازد.برای انجام مشاوره های موثر و کارامد، مدیران بایستی یک سری قواعدی را رعایت کنند که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد:داشتن تخصص ومهارت در زمینه مشاوره؛مسئولیت طلبی ومسئولیت پذیری در وظایف واگذار شده؛تصمیم گیریهای به موقع وصحیح؛شناخت دقیق خود و جست جوی راههای اصلاح خود؛شناخت کارکنان انجام اقدامات مراقبتی برای بهزیستی و آرامش آنها؛آگاه سازی کارکنان (در مورد زمان ،مکان ودلایل مشاوره)؛گسترش حس مسئولیت پذیری در کارمندان؛انجام وظایف و مسئولیتهای خویش که شامل سرپرستی،آگاه ساختن و وفاداری است؛تربیت و آموزش کارمندان؛استفاده وبه کارگیری مدیران جزء با در نظر گرفتن قابلیتها و توانائیهای آنها.محدودیتهای مدیران در مشاورهانجام یک مشاوره صحیح ومطلوب به عوامل مختلفی وابسته است. داشتن دانش ومعلومات درموردفنون و مهارتها وتکنیکهای مشاوره ای،همچنین قابلیتها وتوانائی به کارگیری آنهابرای مدیران، به منظورانجام دادن وظایفشان ضرورت دارد.هر چه مدیران معلومات وتجارب بیشتری را کسب کنند ، در انجام مسئولیتهای مشاوره ای خود بهتر وتواناتر عمل می کنند.مدیران به عنوان یک مشاوربایک سری محدودیتهایی روبروخواهند بود.آنها به هرشخصی ودرهرشرایطی نمی‌توانند کمک کنند.حتی مشاوران حرفه ای که دارای درجات ومقامی درزمینه مشاوره نیز هستند، همگی آنها توانائی حل مشکلات وکمک رسانی به هرکارمندی راندارند. مدیران بایستی برای شناخت محدودیتهایشان، آموزش ومهارت لازم راببینندتا بتوانند کمک موثرتری رابه زیر دستان برسانند.رفتار مدیردرمشاوره: برای اینکه مشاور اقدامات موثرتری را انجام دهد وی باید در تمامی امور شخصی وحرفه ای، اصول اخلاقی ورازداری را رعایت کند.همچنین باید ، احتیاجات شغلی و محدودیتها وقابلیتهای کارکنان سازمان را شناخته و بهترین روش مشاوره راکه کارکنان با آن راحت هستند،تشخیص دهد.روشهای مشاوره: به تعدادمشاوران ، راههای مختلفی برای مشاوره وجود دارد. مدیران موثر و کارآمد هرگز از روشهای یکسان برای مشاوره کارکنان استفاده نمی کنند.روشهای استفاده شده در مشاوره شامل روشهای دستوری ، روش غیر دستوری و درحد وسط روش ترکیبی هستند . انتخاب این روشها به نیازهای مدیران بستگی دارد.در طول جلسه مشاوره، مدیران برای انتخاب روش مورد نظر خود باید انعطاف‌پذیر باشند. نوع مشکلات، شخصیت کارکنان، محیط فیزیکی و زمان در انتخاب روش مورد نظر تاثیر می‌گذارند .الف) روش دستوری: روش دستوری در مشاوره ، مشاور محور است. این یک روش ساده وسریع برای حل مسائلی است که احتیاج به راه حل کوتاه مدت دارند . در این روش فرض می شود که مدیر مهارتها و دانش لازم رابرای حل یک مشکل وارائه پیشنهادهای مربوطه را دارد.دراین روش مدیر بیشتر صحبت می کند، مشکلات را بیان می‌دارد، دلایل را مشخص می سازد، پیشنهاداتی را ارائه می دهد و مواردموجود را لیست می کند .همچنین او نصیحت می‌کند راه حل پیشنهاد می دهد و به کارکنان می‌گویدکه چه اقداماتی را باید انجام دهند.این روش در صورتی مناسب است که یک کارمند مهارت لازم را برای حل مشکل نداشته باشدیا اینکه او بی‌تجربه بوده و احتیاج به هدایت ومشاوره داشته باشد. اغلب کارکنان این روش مشاوره را ترجیح می دهند.ب) روش غیر دستوری: روش غیر دستوری برای مشاوره کارمند محور است . مشاور به گونه ای عمل می کند که کارمند مسئولیت حل مشکل را به عهده گیرد.این روش ساده تراست و بیشتر برخود شناسی متمرکز است بنابراین به زمان بیشتری نیاز دارد.انواع مشاورهدر یک تقسیم بندی کلی مشاوره هارا میتوان به دو دسته مشاوره شخصی ومشاوره های شغلی تقسیم بندی کرد. در مشاوره های شخصی هدف رفع مشکلات روحی وروانی و... یک شخص میباشد.در مشاوره های شغلی هدف رفع مشکلاتی به منظور افزایش کارآیی واثربخشی یک سازمان می‌باشد. در اینجا به بررسی انواع خاص مشاوره‌هایی که در یک سازمان وموسسه انجام میشوند خواهیم پرداخت .الف) مشاوره‌های مربوط به پذیرش و یکپارچه‌سازی: این نوع مشاوره‌ها به منظورخوشامدگویی به کارکنان جدید و بلافاصله بعد از ورودآنها انجام می‌شود.این اقدامات یکی از مهمترین مراحل برای آشناسازی کارکنان تازه وارد است.مدیران وظیفه دارند که قبل از اینکه کارکنان مشکلات خودرا توسط دیگران حل کنند، با کسب اطلاعات مفید و واقعی،

مشـکلات آنهاراحل کننـد.این امر به تحقق هدفهای ذیل منجر خواهدشد:حل مشـکلات شخصـی افراد؛معرفی وشـناساندن کارکنان جدید به مدیران وسایر سرپرسـتان بخشـها؛شـرح تمامی دسـتورالعملها و روشـهای موجودبرای انجام یک عمل و انجام برنامه‌ریزی و زمان بندیهای لازم برای اجرای آنها؛شـرح تاریخچه ومقررات سازمان، ماموریتها وفعالیتهای کارکنان؛شرح وتوضیح کارها ووظایفی که برای یـک سازمان و برای انجام ماموریتهای آن سازمان مهم وحساس هسـتند؛بیان کردن سیاسـتها وخط مشـی سازمانها در زمینه حضور، عبور و مرور ، فهرست وظـایف،پیشـرفت و ارزیابی سـطح عملکرد وظایف و مسـئولیتها ی کارکنان؛شـرح فرصـتها، مهارتها وامکانات لازم برای اصـلاح وپیشـرفتهای حرفه ای وشخصـی؛آگاه ساختن کارکنان جدید از امکانات وتسهیلاتی که برای برآوردن نیازمنـدیهای معنوی، رفـاه و آسـایش آنهـا تـدارک دیـده شده‌انـد؛آگـاه ساختن ورودیهای جدیـد از دسـتورالعملها وموقعیت دوایر همکـاری و مراکز مشـاوره خـارج از سازمـان برای مشـاوره بیشـتر ومـوثرتر؛شـرح آداب ورسـوم وقـوانین داخلی و منـاطق ممنـوعه سازمـان.ب) مشـاوره های شخصـی: مشاوره‌های شخصـی برای کمک به کارکنان یک سازمان باهـدف حل مشـکلات شخصـی او است. مشـکلات ممکن است متنوع باشند،از مشکلات مالی گرفته تا مشکلات زناشوئی و خانوادگی . هدف از این مشاوره ،کمک کردن به کارکنان برای گسترش ابتکار عمل،سازماندهی کردن مشـکلات و حل مشکلات آنهاست. در مشاوره های شخصی مشاور وراهنما بایستی همواره به نقطه نظر ودیدگاه کارکنان توجه داشـته باشد.به کارمندان بایستی فرصت داده شودتا به مشکلات خویش اندیشـیده واحساسـات اورادرباره آن مشـکلات بررسـی کرده ودرنهایت بتوان کمکهای موثری که اوخواهان آن است را انجام داد. کارکنـان نیز بـایستی بـا مشـاوران خوداحسـاس راحتی کننـد.برای اجرای مشـاوره های شخصـی موثر مـدیران بایستی :کارمنـدان را بشناسـند وآنهـارادرک کننـد؛از نگرشـها، انگیزه هـا ومهارتهـای کارکنـان آگـاه باشـند؛اختیـارات وخصـیصه هـای وجودی آنهـا را بشناسـند؛باضوابط وملاکهای مربوط به استخدام نیروهای جدید آشنا باشند.ج) مشاوره های انضباطی (تربیتی): مشاوره با کارکنانی کـه آئیـن نـامه هـا،قـوانین یـادیگر اسـتانداردهای تنظیمی را نقض کرده انـد، بـه عنـوان بخشـی از ماموریتهـای ضـروری مـدیران است.مشاوره های انضـباطی برای بهبودواصـلاح عملکرد کارکنان ازطریق اصـلاح رفتارهای ناهنجاروااقدامات نامناسب آنها صورت می گیرد و درنهایت باعث بهبود واثربخشـی کارائی سازمانها می شود. هدف از این نوع مشاوره ها،انجام اقدامات اصلاحی است نه انجـام اقـدامات تنبیهی.مشاوره‌هـای انضـباطی درمواقعی که کارکنـان هیـچ پیشـرفتی درامور خود نداشـته باشـند، انجام می گیرد.د) تشویق و تمجید: مدیر موفق کسی است که از تشویقهای موثرومطلوب استفاده کند.شناسایی ضعفها و کمبودها وسپس مطرح کردن راههای پیشـرفت واصـلاح رفتارکارکنان جزء مسـئولیتهای مدیران است. همچنین تشویق کردن آنها به دلیل پیشرفت و اصلاحاتشان وعملکرد شایسـته ومنـاسب آنهـا بسـیار حـایز اهمیت است.تشویقهای صـمیمی باعث می شود که کارکنان قـدر وارزش مـدیرانشان رابیشتر درک کرده واقدامات خود رانیز به منظور قدردانی از آنها به بهترین نحو ممکن انجام دهند.تشویق زیر دستان امر بسیار ساده ای است که مزایای زیادی دارد.گامهای اصلاح وبهبود مشاوره هاموارد زیر گامهایی هستند که قبل،در هنگام وبعد از جلسه مشاوره اتخاذ می شونـد.الف) قبل از جلسه مشاوره: گام (۱): شـناسایی کارکنانی که به مشاوره نیاز دارند؛گام (۲):طرحریزی وبرنامه ریزی مربوط به جلسه مشاوره.مشاوران بایستی خلاصه برداری وطرحریزی لازم برای مواردی که می خواهنـد در مورد آن بحث وصـحبت کننـد را انجام دهنـد. این طرحها بایستی انعطاف پذیری لازم راداشـته باشـندتا بتوانند در مقابل تغییر شـرایط ووضـعیت درطول یک جلسه ،واکنش لازم رانشـان دهنـد.این طرحهـا نبـایستی مـانع بحثهـای بـا اهمیت کارکنـان شود.برنامه‌ریزی رابرای نیم ساعت انجام دهید؛تشـخیص آنکه جلسه مشاوره شخصی به زمان بیشتری نسبت به جلسه مشاوره اجرائی نیازدارد؛انتخاب تاریخ وزمان مناسبی که اطمینان داریم مدیر وکارمندان دردسترس می‌باشـند.گام (۳): انتخـاب محل مناسـبمحل خلوتمحلی دور از حواس پرتی وایجاد وقفه در حین صـحبت.در مواردی از مشـاوره هـای انضـباطی وشخصـی ،مشاوره بایستی درمحل ویژه ای دور از انظار سایرین (ماننـد اتاق جلسات)انجام گیرد،خصوصا مواقعی که مطالب ردوبدل شده می تواند موجب تخریب شخصـیت مشاوره شونده شود.گام (۴):پیش

بینی و انتخاب بهترین زمانمدت زمان مطلوب ومناسب برای جلسه مشاوره کمتراز نیم ساعت است. اگر یک جلسه نیازمند زمانی بیش ازنیم ساعت باشد، برای افزایش کارآیی واثربخش بودن آن، می توان دوجلسه را طرحریزی کرد. جلسات طولانی بی‌حاصل وبی فایده بوده وباعث دور شدن از موضوع اصلی می شوند.موضوعهای پیچیده غالبا در یک جلسه قابل حل نیستند و یک جلسه تنها برای طرح مشکل کافی است، اما برای دستیابی وحصول موفقیت کافی نیست. مشکلات پیچیده وبغرنجی که به زمانی بیش از یکساعت نیازدارند، مهارتهای ویژه ای می طلبد.گام (۵): مطلع ساختن کارمندانبه طور معمول آگاه ساختن ومطلع سازی ازطریق سلسله مراتب مدیریتی انجام می شود.آگاه سازی درمورد مسائلی نظیر زمان،مکان واهداف جلسه است.گام (۷): سازماندهی اطلاعات کسب شده تادرطول جلسات مشاوره ازآنها استفاده شوند.تهیه یک سرفصل کلی در مورد موضوعهای موردبحث.خلاصه ای از طرحهای کلی برای هدایت واجرای جلسات مشاوره.گام (۸) : شناسائی قابلیتها ومحدودیتهای مربوطه درمشاوره وشرایط مشاوره.گام (۹): انتخاب تکنیک ها وروشهای مناسب مشاوره وهمچنین آماده بودن برای تغییر روشها وتکنیک ها درطول جلسه مشاوره.گام (۱۰) : بررسی وبازبینی مسئولیتها، عملکردها، قابلیتها ومحدودیتهای آژانس های ارجاعی درشرایط مشاوره های شخصی.ب) در طول جلسه مشاوره: گام (۱): برقراری تفاهم وتوافقایجاد یک جوباز که برای ارتباطات دوجانبه مفیدند.پایان دادن به هرگونه تنش وعصبانیت.نشان دادن اینکه صادقانه وخالصانه نگران کارکنان هستید.گام (۲): بیان کردن اهداف ومقاصد جلسه مشاورهگام (۳):گسترش وادامه دادن جلسه مشاوره.کسب نقطه نظرات کارکنان ومشخص ساختن شرایط وموقعیتها.تشویق وتمجید درزمینه اصلاحات یا انجام اقدامات.گوش دادن ومشاهده کردن .تشخیص وشناسایی واکنشهای غیر شفاهی (غیر کلامی) کارکنان.تغییر واصلاح زمانهای اختصاص داده شده به منظور پیشرفت در جلسات مشاوره.تعیین اهداف مطلوب و روشهای واکنش.گسترش طرحها به منظور کسب موفقیت.برنامه ریزی برای جلسات کمکی اگر نیاز باشد.گام (۴): شناسایی وانجام اقدامات پیگیرانه.گام(۵):اطمینان از اینکه جلسه تکمیل شده است.گام(۶):ختم به موقع جلسه مشاوره واجتناب از شروع مباحث جدید یابحث بیشتر درباره موارد قبلی.ج)بعد از جلسه مشاوره: گام (۱) :انجام ارجاعاتی به آژانس های مناسبی که موردنیازند.گام (۲) : انجام تعقیب وپیگیریهایی برای اطمینان از اینکه اقدامات ضروری انجام شده اند و اینکه کارکنان پیشرفتهایی رادر اقدامات خویش داشته اند.گام (۳) : آگاه ساختن سلسله مراتب مدیریتی ازنتایج جلسات مشاوره.گام (۴) : رازداربودن در مورد مشاوره.گام (۵) : انجام اقدامات مداوم برای ارزیابی شرایط وموقعیتها به منظوراطمینان از اینکه به نتایج مطلوب رسیده ایم.گام (۶) : شناسائی وتشخیص نتایج واثرات مثبت.پاداش دادن وتشویقهای مداوم درهنگام پیشرفتها وانجام اصلاحات.گام (۷) : تصحیح نتایج ضعیف.برنامه ریزی مجدد برای جلسات کمکی به منظور تعیین راهکارهای دیگر تا بر مشکلات غلبه پیدا کنند.هدایت واجرای جلسات مشاورهیک جلسه مشاوره به سه مرحله تقسیم می شود: افتتاح (گشایش) جلسه،بحث ومناظره وختم جلسه.الف) افتتاح جلسه: روشها واقداماتی که در موقع افتتاح جلسات مشاوره انجام می‌شود تا حدزیادی اثربخشی وکارآئی آن جلسه را تعیین می کند.ب) بحث ومناظره: در این مرحله مدیر بایستی از برقراری ارتباط دوطرفه وموثر اطمینان حاصل کند.همچنین دلایل مشاوره بایستی مشخص شود وهر دوطرف مشاوره (مشاور ومشاوره شونده) یک تفاهم کاملی را باهم داشته باشند.ج) ختم جلسه: در ختم کردن جلسات مشاوره ،مدیر بایستی آنچه را که درطول جلسه بحث شده است را به طور مختصر بیان کند.(جمع بندی مطالب بحث شده در طول جلسه)مشاور بایستی اطمینان حاصل کند که هردو طرف اقداماتی را که بایستی انجام دهندبه خوبی درک کرده اند.پیگیریهای مربوط به مشاورهوظایف مدیران به طورکلی بعد از پایان جلسات مشاوره به پایان نمی‌رسد.اختصاص زمانهایی برای انجام پیگیریهای لازم،به اثربخشی وکارائی جلسات مشاوره کمک کرده ودرنهایت باعث افزایش کارایی سازمانها می شود.اصول موثری که در مشاوره ها حائز اهمیت هستند عبارتند از:مدیران بایستی با شناخت کارکنان خود و آگاهی از مسئولیتهای خویش ، آمادگی لازم برای انجام مسئولیت خود درزمینه مشاوره کسب کنند.مدیران بایستی از نظرروحی وروانی برای واکنش در مقابل نیازمندیهای

کارکنان در شرایط بحرانی ، همچنین برای انجام راهنمائیها وتشویقهای سریع وبه موقع آمادگی لازم راداشته باشند.طراحی وهدایت جلسات مشاوره ای بر اساس اهداف ویژه ای که در ذهن است بایستی انجام شود.روشهایی که مدیران برای بحثها و مذاکره انتخاب می‌کنند، (نحوه افتتاح وشروع جلسات مشاوره)به طور قابل توجهی رفتارها و واکنشهای کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد.مدیران بایستی همچنین بعد از پایان یافتن جلسات مشاوره ای، پیگیری لازم را انجام داده تا اطمینان حاصل کنند که تمامی اقدامات مطرح شده به مرحله اجرا درآمده‌اند.مدیران بایستی در طول جلسات، آمادگی لازم را برای واکنش کارکنان داشته باشند وسپس یک واکنش مناسبی راازخودنشان دهند.کسب دانش وآگاهی از خطرات وآفات مشاوره، به مدیران در دور کردن این خطرات کمک می کنند.آفات مشاورهالف)تفاوت های شخصی؛ب) قضاوتهای عجولانه(پیش داوری)؛ج) تصورات وقضاوتهای کلیشه ای؛د) کنترل نکردن احساسات؛ه) روشهای یکسان وانعطاف ناپذیر در مشاوره‌ها؛و) پیگیریهای نامطلوب ونامناسب؛ز) بیزاری وبی میلی برای مشاوره.اصطلاحات کارسازالف)منعکس کردن گفته ها ونظرات: گوش کردن فعال به معنای تمرکز کردن بر گفته های یک کارمند است به گونه‌ای که به او بفهمانیم که به صحبت های اوگوش می‌دهیم وآنها رادرک می کنیم. مدیر با توجه به برداشتهایی که از مقاصد واحساسات کارکنان دارد به نوع دیگری مواردی را که شخص آنها را بازگو کرده است توضیح وتفسیر می کند.با ارائه این چنین توضیحات وتفاسیری مدیر نشان می}دهد که او کارمند رادرک کرده ولذا مانع از هرگونه آشفتگی واغتشاش می شود.برخی از این اصطلاحات وتعابیری که برای منعکس کردن گفته‌ها به کار می‌روند عبارتند از:آنچه شما گفتید این بود که...؛شما گفتید که...؛به نظر می آید که شما مایلید تا...؛در اصل شما می گوئید که...؛از دیدگاه شما...؛به عبارت دیگر آنچه که شما گفتید این است که...؛شما معتقدید که... .ب) راهنمائیهای عمومی وکلی: اینها اصطلاحات و تعابیری هستند که مدیر با به کارگیری آنها باعث تشویق و دلگرم کردن کارکنان برای ادامه کار می شوند، همچنین باعث می شود که آنها مشکلات خویش را شرح داده یا چگونگی احساسات خود رادر آن مورد بیان کنند.برخی از این اصطلاحات وتعابیر عبارتند از:اطلاعات بیشتری در آن مورد به من بگو؛بیشتر به من بگو؛حالا وقت آن شده که هرچه درسینه داری بیرون بریزی.(سبک شوی)؛فهمیدم.(صحیح است)؛اگر شما مایلید که راجع به آن صحبت کنید ،خوشحال می شوم که گوش کنم؛من مایلم که مطالبی راجع به آن رابشنوم؛می دانم که سخت است که راجع به آن صحبت کنی؛آیا مایلید که بیشتر راجع به آن توضیح دهید؟ج) سکوت: طی جلسات مشاوره ،ممکن است که در ارتباطات کلامی یک سری مکث وتوقفاتی اتفاق بیفتد.(به عبارت دیگر در جلسه سکوت حاکم شود)این سکوت وتوقفات ممکن است بین چند ثانیه تا چند دقیقه متغیر باشند.در مکث هاوتوقفات آنچه که حائز اهمیت است این است که در چه مواردی اتفاق افتاده است وچه کسی آن را شروع کرده است.مدیر بایستی دلایل مکث وسکوت در جلسات را شناسایی وطبق آن واکنش لازم را انجام دهد.نتیجه گیریخدمات مشاوره ای به شکل موثر نقش زیادی در کاهش مشکلات روحی وروانی کارکنان دارد و بسترو زمینه‌های لازم برای توسعه یافتگی و پیشرفت سازمان رافراهم می کند. زمانی که کارکنان ازتخصصهای لازم برخوردار باشند، اما ذهن وفکر آنان به دلیل مسائل روحی وروانی ونارضایتی شغلی، درگیرکار نشود، کارایی لازم را نخواهد داشت.موارد زیر جزء تعدادی از نکات کلیدی هستند که بایستی به خاطر سپرد:مشاوره و راهنمائی:یکی از مسئولیتهای اصلی مدیران در تمامی رده ها است.یکی از موارد مهم برای مراقبت کردن وتوجه به کارکنان است.محدوده آن از جملات مختصر تشویقی تا جلسات طولانی و ساخت یافته است.به کارمندان نشان می دهد که مدیرانشان واقعا نگران و دلواپس آنها هستند.پیامدآن ،توسعه وپیشرفتهای شخصی و گروهی موثر است.پیامد آن،حفظ و ابقای کارکنان عالی و خوب در سطح سازمان است.مشاوره های مربوط به یکپارچه سازی وپذیرش موجب پرورش دادن وپیشرفت کارکنان و پیشرفتهای گروهی از طریق اجتماع مناسب اعضای جدیدسازمان یا نیروهایی که بعد از یک غیبت طولانی بازگشته اند می‌شود.مشاوره های تخصصی (شخصی) به منظور کمک کردن به کارکنان برای حل مشکلاتشان یا به منظور ارجاع دادن آنها به کسانی است که می توانند در حل مشکلات به آنها

کمک کنند وسپس انجام پیگیریهای لازم برای حصول اطمینان از انجام کمک به کارمندان است.راهنمائیها ومشاوره های شخصی باهدف راهنمائی وهدایت زیر دستان برای پیشرفتهای حرفه ای و آگاه کردن آنها از فرصتهای لازم برای خدمات آتی انجام می گیرد.منابع

۱- "LEADERSHIP COUNSELING" FM ۲۲-۱۰۱ – www.surp/ustuss.com/field.html۲ HEADQUARTERS DEPARTMENT OF THE ARMY WASHINGTON, DC, ۳ JUNE ۱۹۸۵.۳ – ANCOC COMMON CORE BRANCH. LHR-۸۰: PERSONAL AND PERFORMANCE COUNSELING. FORTBLISS, TX: US ARMY SERGEANTS MAJOR ACADEMY, ۱۹۸۳.۴ – AYRES, D.D. MONOGRAPH -۱۱: THE COUNSELING BUENING, C.R. COMMUNICATING ON THE JOB: A PRACTICAL GUIDE FOR SUPERVISORS. READING, MA: ADDISON – WESLEY PUBLISHING CO., ۱۹۷۴.۵ – FOURNIES, FERDINAND F. COACHING FOR IMPROVED WORK PERFORMANCE. NEW YORK: VAN NOSTRAND REINHOLD CO.,۱۹۷۸.۶ – HILL, N.C. COUNSELING AT THE WORKPLACE. NEW YORK: MCGRAW – HILL BOOK CO., ۱۹۸۱.۷ – OFFICE OF MILITARY LEADERSHIP, UNITED STATED MILITARY A CADEMY. A STUDY OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP. HARRISBURG, PA: STACKPOLE BOOKS, ۱۹۷۶.

منبع: ماهنامه تدبیر-سال هفدهم-شماره ۱۶۷

بررسی بازار مشاوره مدیریت درجهان

شادی گلچین فر

چکیدهشرکتهای مشاوره مدیریت، نقش عمده ای را در پیشرفت و توسعه سازمانها و صنایع هر کشور دارند. ولی میزان و حجم فعالیت همه کشورها در این صنعت به یک اندازه نیست. بعضی کشورها بسیار چشمگیر در این زمینه فعالیت دارند و بعضی دیگر سعی می کنند موقعیت خود را بهبود بخشند. البته به مانند هر حرفه دیگری، رشد و ارتقای صنعت مشاوره نیز تا حدود زیادی به جهت گیریهای افراد

فعال در آن صنعت بستگی دارد.لذا این مقاله درصدد است ضمن بررسی تحولات اخیر صنعت مشاوره درجهان به معرفی انجمنها و سازمانهای بین المللی فعال در این صنعت نیز بپردازد.مقدمهدنیای کسب و کار هر روزه شاهد تغییرات شگـــرفی است. و به هر میزان که دنیای کسب و کار پیچیده تر می شود، شرکتها نیز با چالشهای جدیدی روبرو خواهند شد. در نتیجه اتکای نتیجه شرکتها به مشاوران خود بیش از گذشته می گردد.سازمانهای خصوصی و دولتی، به دلایل مختلفی از خدمات مشاوره استفاده می کنند. بعضی به دلیل اینکه منابع کافی برای انجام یک پروژه را در اختیار ندارند و یا دیگر شرکتها ممکن است خواهان استفاده از تجربیات مشاوران در زمینه های مختلف باشند. اما درحقیقت علی رغم شهرت کنونی و نرخ رشد شرکتهای مشاوره مدیریت، این صنعت یکی از صنایعی است که کمتر درمورد آن مطلب نگاشته شده است. لذا در این مقاله ابتدا به تعریف مشاوره مدیریت می پردازیم و سپس گذری کوتاه بر تاریخچه این صنعت خواهیم داشت. و در ادامه تحولات اخیر این صنعت را بررسی خواهیم کرد.مشاوره مدیریت خدمتی است مشاوره ای به سازمانها که توسط افراد مجـــرب و آموزش دیده و به شکل قرارداد (مابین مشاور و کارفرما) ارائه می شود. تا مشاوران به سازمانها در شناخت مشکلاتشان، تحلیل آنها و پیشنهاد راه حل برای حل مشکلات سازمانها، و در صورت درخواست به اجرای آن پیشنهادات در سازمان کارفرما کمک کنند.مشاوران، افراد مستقلی نسبت به

کارفرمایان خود هستند. این استقلال به معنای داشتن استقلال مالی، سازمانی، سیاسی و احساسی درقبال کارفرماست.گذری کوتاه بر تاریخچه مشاوره مدیریت: مشاوره مدیریت تاریخچه ای طولانی دارد. ولی اولین مشاوران مدیریت به صورت امروزی در اواخر قرن گذشته پدید آمدند. افرادی مانند فردریک تیلور، هانری گانت، آرتور لیتل و هرینگتون امرسون ازجمله افراد مشهور در این زمینه هستند. لیتل و امرسون، از جمله کسانی بودند که اولین شرکت مشاوره ای را تاسیس کردند. شرکتهای مشاوره ای در آن دوره بیشتر به مواردی چون کارایی عملیاتی می پرداختند.اواسط سالهای ۱۹۱۰ تا ۱۹۴۰ نسل دوم از مشاوران پدید آمدند و مفاهیم مرتبط با مشاوره مدیریت را توسعه دادند. ادوین باز در سال ۱۹۱۴ برای اولین بار شروع به ارائه خدمات تحقیقات تجاری کرد. جیمز مکنزی شرکت خود را در سال ۱۹۲۶ پایه گذاری کرد. در اروپا لیندال ارویک و چارلز بردوکس ازجمله کسانی بودند که مشاوره مدیریت را در دهه ۱۹۲۰ در اروپا گسترش دادند. اوایل سالهای پس از جنگ، صنعت مشاوره مدیریت تحولات بزرگی را تجربه کرد. تشکیل شرکتهایی چون CRESAP,MCCORMIK&PAGET, TOWER PERRIN و...در سال ۱۹۶۳ بوروس هندرسون از شرکت لیتل خارج شد و شرکت مشاوره ای گروه بوستون را با تاکید بر مشاوره در زمینه استراتژی تاسیس کرد. مقارن همین زمان نیز شرکتهای بزرگ حسابداری با مشاهده رشد فزاینده خدمات مشاوره مدیریت، خدمت مشاوره حسابداری را جزء فعالیتهای خود قرار دادند و عملاً وارد حرفه مشاوره نیز شدند. ولی با تمام این اوصاف حتی در اواخر دهه ۱۹۸۰ نیز علی رغم رشد بسیار این صنعت، صنعت مشاوره مدیریت هنوز دوران کودکی خود را طی می کرد. تقریباً حدود ۱۸۰۰۰ مشاور مدیریت در آن دوره وجود داشت و فقط ۳۰ تا ۴۰ درصد این تعداد در شرکتهای بزرگ کار می کردند. بزرگترین شرکتهای مشاوره مدیریت در آن دوره مانند ALLEN&HAMILTON وBOOZ حدود ۱۵۰ میلیون دلار در سال درآمد داشتند و کل صنعت مشاوره مدیریت آمریکا ۲،۱ میلیارد دلار درآمد داشت. و در کل دنیا نیز درآمد صنعت مشاوره به ۲ میلیارد دلار می رسید.ولی از آن تاریخ به بعد یعنی حدود ۲۰ سال بعد، صنعت مشاوره رشد فزاینده ای یافت. به طوری که نرخ رشد این صنعت به حدود ۲۰ درصد رسید. در سال ۱۹۸۰ کمتر از ۵ شرکت مشاوره ای با بیش از ۱۰۰۰ مشاور در دنیا وجود داشت. درحالی که امروزه این تعداد به بیش از ۳۰ شرکت می رسد. اگر منحنی تجربه را در صنعت مشاوره رسم کنیم، به طور تقریبی خواهیم دید که ۸۰ درصد تجربیات مشاوره مدیریت به بعد از سال ۱۹۸۰ مربوط می شود. و تنها ۲۰ درصد تجربیات مشاوره مدیریت، مربوط به سالهای ۱۸۸۶ (وقتی لیتل اولین شرکت مشاوره ای را تاسیس کرد) تا ۱۹۸۰ است.حجم کل بازار مشاوره مدیریت در جهان: حجم کل بازار مشاوره مدیریت در سال ۲۰۰۳ به ۱۲۵ میلیارد دلار رسید و این در حالی است که این صنعت در سالهای ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲ شاهد نرخ رشد منفی ای نیز بوده است. ولی پیش بینی ها در این زمینه نشان دهنده نرخ رشد ۵ درصد در سالهای ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۶ است. سهم هر کشور از این درآمد نیز در سال ۲۰۰۲ به شرح زیر است (نمودار شماره یک):همـــان طور که در نمودار شماره یک مشاهده می شود، ایالات متحده به تنهایی ۵۰ درصد این سهم را داراست و در میان کشورهای دیگر نیز انگلستان با ۱۱ درصد در مقام بعدی است.به طورکلی به گواهی آمار و اطلاعات گذشته نیز ایالات متحده به همراه انگلستان و آلمان سه کشور مهم و قدرتمند در صنعت مشاوره درجهان هستند. و اصولاً کلیه روشها و تکنیک های جدید مشاوره ای نیز بیشتر از این سه کشور به کشورهای دیگر راه می یابد.به منظور بررسی دقیق تر وضعیت هر قاره در زمینه صنعت مشاوره ابتدا لازم است به معرفی سازمان بین المللی انجمن مشاوران بپردازیم.سازمان بین المللی انجمن مشاوراناین موسسه در سال ۱۹۷۸ و با هدف ارتقای روابط موسسات مشاوره در جهان و کمک به ایجاد استاندارد بین المللی برای مشاوره مدیریت وحمایت از انجمنهـــای حرفه ای در این زمینه به وجود آمده است. رسالت یا ماموریت این سازمان به شرح ذیل است:۱ - ایجاد استاندارد جهانی برای حرفه مشاوره مدیریت و اعطای مجوز به موسسات عضو به منظور ارائه گواهینامه مشاوره مدیریت در کشورهای خود است. که فرایندی را نیز به این منظور پیش بینی کرده است.۲ - حمایت از ایجـــاد و توسعه موسسات حرفه ای مشاوره مدیریت درجهان و تشویق مشاوران برای، به اشتراک گذاردن اطلاعات خود و نیز

ایجاد یک شبکه بین المللی از مشاوران که همگی استانداردهای حرفه ای، مشاوره مدیریت را دارا هستند.انجمنهای مشاوره مدیریت در هر کشور می توانند پس از طی مراحلی به عضویت این سازمان درآمده و مجوز ارائه گواهینامه مشاوره مدیریت را از این موسسه کسب کنند. تاکنون ۲۶ کشور درجهان به عضویت این سازمان درآمده اند. و افرادی که موفق به کسب این گواهینامه شوند در لیست سازمان بین المللی انجمن مشاوره ثبت و بازار کاری بین المللی قرار خواهندگرفت. ضمناً امروزه یکی از دلایل انتخاب یک مشاور در بسیاری از کشورها داشتن این گواهینامه است.بررسی وضعیت هر قاره در صنعت مشاوره مدیریت۱ – اروپا: کشورهای فعال در قاره اروپا که عضو سازمان بین المللی انجمن مشاوره نیز هستند به شرح زیر اند:دانمارک؛ یونان؛ انگلستان؛ ایتالیا؛ لهستان؛ بلغارستان؛ آلمان؛ سوئیس؛ ایرلند؛ نروژ؛ اسپانیا؛ اتریش؛ فنلاند؛ سوئد؛ مجارستان؛ هلند؛ رومانی. حجم بازار اروپا در سال ۲۰۰۲ نسبت به سال ۲۰۰۱ کاهش یافته است و نرخ رشد منفی ۲ درصد را تجربه کرده است. تعداد شرکتهای مشاوره نیز به همین دلیل در اروپا کاهشی را در سال ۲۰۰۲ نشان می دهد. خدمات اصلی مشاوره ای ارائه شده در این قاره نیز به ترتیب، مشاوره فناوری اطلاعات، مدیریت عملیات، خدمات استراتژی، خدمات برون سپاری (OUT SOURCING) و مشاوره منابع انسانی است. ولی در سال ۲۰۰۲ سهم مشاوره فناوری اطلاعات نسبت به سال قبل از آن کم شده است. (نمودار شماره ۲)همان طورکه در نمودار شماره ۲ مشاهده می شود، انگلستان، آلمان و فرانسه به ترتیب رتبه های اول تا سوم را دارا هستند. فاصله سهم بازار آلمان با انگلستان معمولاً در سالیان گذشته نیز بسیار کم بوده است. ولی کشورهای دیگر به نسبت فاصله زیادی را در مقایسه با انگلیس و آلمان دارند.نکته قابل توجه دیگر در اینجا این است که نرخ رشد صنعت مشاوره در بازار اروپا در سال ۲۰۰۲ منفی شده است. و این درحالی است که در سالیان گذشته این صنعت نرخ رشد ۲ رقمی داشته است.حجم کل بازار مشاوره اروپا نیز که در سالیان گذشته همواره سیر صعودی داشته نیز، در سال ۲۰۰۲ کاهش نشان می دهد. و این روند تقریباً در کل دنیا نیز به همین صورت بوده است.تعداد مشاوران در اروپا نیز که مانند نرخ رشد این صنعت هر ساله افزایش می یافته نیز در سال ۲۰۰۲ نسبت به سال قبل از آن تغییری را نشان نمی دهد.تعداد مشاوران در اروپا در سال ۱۹۹۴، ۹۵۰۰۰ نفر بوده است. که این تعداد در سال ۲۰۰۱ به ۳۰۰۰۰۰ نفر می رسد. ولی این رقم در سال ۲۰۰۲ افزایش نیافته و کماکان تعداد مشاوران در بازار اروپا ۳۰۰۰۰۰ نفر است. که این خود نشان از رکودی در این بازار است (جدول شماره یک). ۲ – آسیا و اقیانوسیه: کشورهای فعال در آسیا و اقیانوسیه و عضو سازمان بین المللی انجمن مشاوران عبارتند از:تایوان؛ اردن؛ ترکیه؛ استرالیا؛ چین؛ هند؛ سنگاپور؛ ژاپن؛ بنگلادش؛ هنگ کنگ؛ مالزی؛ نیوزیلندالبته تمامی کشورهای فوق نیز به یک اندازه در زمینه مشاوره مدیریت فعال نیستند. کشورهای فعال تر در آسیا و اقیانوسیه به شرح زیر هستند:استرالیا؛ تایوان؛ اندونزی؛ نیوزیلند؛ چین؛ فیلیپین؛ ژاپن؛ سنگاپور؛ هند؛ کره جنوبی؛ مالزی؛ تایلند.طبق پیش بینی مرکز اطلاعات کندی (KENNEDY INFORMATION) این صنعت در هنگ کنگ در سالیان منتهی به ۲۰۰۶ شاهد رشدی ۵ درصد در اندازه بازار و نیز نرخ رشد خواهد بود.از میـــان شرکتهای فعال در این منطقه می توان به شرکتهای زیر اشاره کرد: سی.اس.سی، مشاوره فوجیتسو، هیوندایی، ای.تی، رونالد برگرو...۳ – کشورهای فعال در قاره آمریکا و عضو سازمان بین المللی انجمن مشاوره: برزیل؛ ایالات متحده؛ کانادا؛ آرژانتین.۴ – کشورهای فعال در قاره آفریقا و عضو سازمان بین المللی انجمن مشاوره: آفریقای جنوبی و نیجریه.شرکتهای مکنزی، گروه بوستون، خدمات جهانی ا.بی.ام، منابع انسانی مرسر، سیستم های داده الکترونیک، دیاموند کلاستر، کورت سالمون، لوژیکا، گرینویچ و علوم رایانه جزو شرکتهای برتر در سال ۲۰۰۳ به شمار می روند.نتیجه گیریانجمنهای مشاوره مدیریت در هر کشوری نقش تعیین کننده ای را در رشد و ارتقای صنعت مشاوره آن کشور دارا هستند. یکی از خدمات اولیه این انجمنها همانا ایجاد استانداردی برای حرفه مشاوره مدیریت و تایید صلاحیت مشاوران است. ضمناً این انجمنها معمولاً با گردآوری تجربیات مشاوران و انتشار آنها، سعـی در گسترش و بهبود این حرفه نیز می کنند. در این زمینه حتی بسیاری از انجمنها به برگـــزاری مسابقه و اعطای جوائز نیز می پـــردازند. از دیگر خدمات این انجمنها می توان به تحلیل

صنعت و ارائه راهکارهایی به مشاوران برای ورود به بازارهای خاصی اشاره کرد.همچنین این انجمنها با برقراری ارتباط با سایر انجمنهای فعال در کشورهای دیگر سعی در انتقال تجربیات آنان را نیز به کشور خود می کنند. همچنین این انجمنها به صنایع و سازمانها نیز در انتخاب، مشاور مناسب و تهیه قراردادهای لازم کمک می کنند.درهریک از این انجمنها، اطلاعاتی نیز برای افرادی که مایل به ورود به این حرفه هستند نیز وجود دارد. اخبار حرفه مشاوره مدیریت نیز توسط همین انجمنها به اطلاع شرکتهای مشاوره و عموم مردم می رسد.منابع و ماخذ:گزارش سال ۲۰۰۲ انجمن مشاوران مدیریت اروپا www.feaco.org گزارش سال ۲۰۰۳، KENNEDY INFORMATION درمورد بازار مشاوره مدیریت درجهانگزارش سال ۲۰۰۳ ، KENNEDY INFORMATION درمورد بازار مشاوره مدیریت آسیا و اقیانوسیهاطلاعات موجود در سایت سازمان بین المللی انجمن مشاوران گزارش تحلیلی بررسی بازار مشاوره مدیریت در انگلستان

STAFFAN CANBACK, TRANSACTION COST THEORY AND MANAGEMENT CONSULTING: WHY DO MANAGEMENT CONSULTANTS EXIST? (LOGIC OF MANAGEMENT CONSULTING) JOURNAL OF MANAGEMENT CONSULTING, VOL ۱۰. PAGE ۳-۱۱, ۱۹۹۸.

جایگاه مشاوره مدیریت در معماری مدیریت نوین

دکتر قاسم انصاری رنانی – ابراهیم شیخ

شرکت کنندگان در میزگرد-دکتر قاسم انصاری رنانی : دکترای مدیریت رفتار سازمانی، عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبایی-مهندس مرتضی شریف‌النسبی : مجری طرح بهسازی و نوسازی صنایع، مدیرعامل شرکت نوسازی صنایع ایران-ابراهیم شیخ : دانشجوی دکترای رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی، کارشناس ارشد توسعه مدیریت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران-مهندس سعید صادق‌پور: کارشناس ارشد مدیریت، دبیر اولین کنفرانس ملی معماری مدیریت نوین، مدیرعامل شرکت توسعه مدیریت و سرمایه‌گذاری کارآمد-مهندس علی صفدری : رئیس مرکز نوسازی و توسعه فناوری اداری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور-دکتر سیاوش مریدی : دکترای اقتصاد توسعه از انگلستان، مشاور ارشد سازمان مدیریت صنعتی، مدرس دانشگاه-مهندس محمدکیهان میرفخرایی : رئیس هیات مدیره انجمن مشاوران مدیریت ایران اشارهآهنگ فرایند تغییرات و شتاب فزاینده آن در قرن حاضر و پیچیدگی فرایند تغییر موجب رشد صنعت مشاوره مدیریت شده است. آمارها حکایت از آن دارد که رابطه‌ای مستقیم بین توسعه ظرفیت مشاوره مدیریت و توسعه کشورها وجود دارد. امروزه بازار جهانی مشاوره مدیریت بین یکصد تا یکصد و پنجاه میلیارد دلار برآورد می شود که از این میزان دوسوم آن به کشورهای آمریکا و اروپای غربی اختصاص داشته و بقیه کشورها فقط یک سوم از این بازار را در اختیار دارند.باتوجه به آمارهای موجود، امروزه ثابت شده است که بین رشد و بقای مشاوره مدیریت و بلوغ سازمانی، ارتباطی مستقیم برقرار است و این دو لازم و ملزوم یکدیگرند. علی رغم این قضیه، درحال حاضر میان مشاوران مدیریت در ایران و سازمانها ارتباط دوجانبه و فعال برقرار نیست و متاسفانه اثرات منفی این مساله در حوزه های مختلف مدیریتی کاملا مشهود است.شکی نیست که برای شناخت ابعاد گوناگون صنعت مشاوره مدیریت در کشور باید ضمن آسیب شناسی و بررسی چالشهای موجود تلاشهای همه جانبه ای درمورد راههای تقویت و توسعه آن در کشور آغاز شود. صنعت مشاوره مدیریت در کشور از آسیبهای زیادی رنج می برد. نبود تشکل قوی و نظام مشاوره مدیریت، دور بودن مشاوره مدیریت از تحولات روزافزون مدیریت نوین، بی توجهی به آموزش مباحث جدید، عدم به کارگیری تجارب موفقیت آمیز کشورهای خارجی، نبود نگاه تخصصی به مشاوره مدیریت، عدم توجه به فضای بیرونی و تحولات اقتصاد و تجارت جهانی، موانع ساختاری، حقوقی و ارزشی و دهها مانع دیگر ازجمله آسیبهایی است که درخور توجه جدی است و اهمیت رفع تنگناهای برشمرده و ضرورت ارائه

راهکارهای علمی و عملی را بازگو می کند.باتوجه به اهمیت موضوع، این بار تدبیر با حضور گروهی از مدیران، مشاوران و صاحبنظران در حوزه مشاوره مدیریت به تحلیل و بررسی صنعت مشاوره مدیریت در ایران پرداخته و سعی دارد ضمن نگاهی دوباره به چالشهای موجود در این حوزه، پیشنهادها و راهکارهای برون رفت از مشکلات را به گونه ای روشن موردمطالعه و دقت نظر قرار دهد.این نکته نیز قابل یادآوری است که مباحث میزگرد حاضر می تواند به نوعی پیش درآمدی بر نخستین کنفرانس ملی معماری مدیریت نوین تلقی شود که قرار است با همکاری نزدیک سازمان مدیریت صنعتی و انجمن مشاوران مدیریت ایران و حمایت دانشگاهها، سازمانها و موسسات مدیریتی، صنعتی و مهندسی کشور پیرامون مسایل مشاوره مدیریت و جایگاه مدیران و مشاوران در روزهای بیست و نه و سی ام آبان ماه در تهران برگزار شود.مباحث جلسه میزگرد در دو بخش به اطلاع شما خواهدرسید. بخش نخست در این شماره و بخش دوم و پایانی که به صلاحیت اخلاقی و حرفه ای مشاوران اختصاص دارد، در شماره آینده ازنظر گرامی شما خواهد گذشت.میرفخرایی: به نام خدا. بحث این شماره میزگرد ماهنامه تدبیر پیرامون مشاوره مدیریت به عنوان یک خدمت تخصصی و حرفه ای سودمند برای مدیران سازمانها و بنگاهها و جایگاه آن در معماری مدیریت نوین است. در این حوزه سوالات و محورهای بحث زیاد است، ولی می توان متناسب با وقت جلسه درباره عمده ترین آنها، یعنی چالشهای مدیریتی و مشاوران، آسیب شناسی مشاوره مدیریت، اهمیت تشکل گرایی و ایجاد نظام قانونمند در مشاوره مدیریت و همچنین ارتباط رقابت پذیری جهانی با مشاوره مدیریت مباحثی را مطرح کرد.یکی از مسائل مشاوران مدیریت، آسیب‌هایی است که در اجتماع در مقابل آنها وجود دارد. ازجمله این آسیبها بیمه قرارداد آنهاست که خوشبختانه ازطریق انجمن مشاوران مدیریت ایران تاحدود زیادی حل شده است. تشخیص صلاحیت و رفع مشکلات مطالبات مشاوران مدیریت از سازمانهای مختلف بخصوص سازمانهای دولتی نیز از دیگر وظایف انجمن به شمار می رود.علاوه بر آن مشاوران مدیریت مناقصه‌هایی را دریافت می کنند که در آن قرارداد تحمیل شده ای در داخل پاکتی فرستاده شده و جای تعجب دارد که کارفرما قراردادی همراه مناقصه بفرستد و مشاور از روی ناچاری مجبور به قبول آن شود. اینکه گزارشهای مشاوران مدیریت و نتایج کارشان به چه ترتیبی باید به تصویب برسد و اگر مشکلی با کارفرما وجود دارد، آیا شخص ثالثی از لحاظ قانونی وجود دارد که گزارشها را بررسی کند، از دیگر آسیبهایی است که مشاوران مدیریت با آنها مواجه هستند و در این زمینه، به دنبال آن هستیم که روزی برای تمام پروژه های مشاوره مدیریت، ممیز شخص ثالث وجود داشته باشد.البته من فکر می کنم قبل از بحث درزمینه آسیبها باید این مساله بررسی شود که مشاوره در ایران چیست و چه جایگاهی دارد و چه نوع معماری برایش درنظر گرفته شده است؟مشاوره مدیریت بایستی به شکل یک نظام خودجوش درآید. حالا ـ انتظار این است که سایر بخشها نظیر دولت و کارفرمایان بزرگ هم نقش خودشان را پیدا کنند و کمک کنند که مشاوره مدیریت به عنوان یک ظرفیت ملی توسعه پیدا کند. پس از بررسی این مراحل است که می توان آسیبها، مشکلات و کمبودها را از جنبه های مختلف، ازجمله قوانین و مقررات و مسایل حقوقی و حمایتی موردبحث و گفتگو قرار داد. از دوستان تقاضا می‌شود که نظرات خود را در مورد محورهای بحث مطرح فرمایند.انصاری: با پیچیده تر شدن مدیریت به دلیل پیچیدگی وضعیت تولید، مدیران ما از اینکه تمام مسئولیتهای لازم را به تنهایی برعهده گیرند میسر نیست. بنابراین مسئله مشاوره مدیریت به عنوان یکی از پشتوانه های اصلی و مهم مدیران برای مدیریت کارها ضرورت دارد. تلاش انجمن مشاوران مدیریت بر این بوده است که بتواند به بحث مشاوره یک ساخت جدید دهد.چارچوب جدیدی که برای مشاوره مدیریت طراحی می شود می تواند به شکل گیری قانونمندی جدید کمک کند. طبیعتا مجلس شورای اسلامی و مراجع ذی صلاح قانونگذاری می توانند مانند پزشکی ضمانت‌هایی را در بحث مشاوره بیابند و مقرراتی وضع شود تا صنعت مشاوره به یک مجموعه قابل کنترل تبدیل شود. الان هرکسی می‌تواند ادعا کند که مشاور مدیریت است، ولی طبیعتا با قانونمندی شاید خیلی‌ها نتوانند چنین ادعایی داشته باشند.طبیعی است برای ارزیابی صلاحیت افرادی که می توانند در این زمینه کار کنند شاخصهایی تعریف می شود که این شاخصها می‌تواند کمک کننده باشد. در

دنیا هم امروزه هرکسی نمی تواند ادعا کند که مشاور مدیریت است، باید دارای ویژگیهایی باشد که در یک جا صلاحیت‌ها کنترل شود. انجمن مشاوران مدیریت می توانـد این کار را انجام دهـد و کنفرانس معماری مـدیریت نوین نیز می تواند در این زمینه یاری دهنده باشد.اگر خیلی ساده بخواهیم به بحث مشاوره مدیریت نگاه کنیم، در یک مثلث سه ضـلعی یک ضـلع کارفرمایان، یک ضلع دولت و ضـلع دیگر مشاوران مـدیریت قرار دارنـد. بـدون شک، مشارکت مشاور مـدیریت با تعامل مثبت و سازنـده دو ضـلع دیگر، یعنی کارفرمایان (اعم از بخش دولتی و خصوصـی) و دولت امکان پذیر خواهدبود. این بود که انجمن تصـمیم گرفت که در تمامی مراحل کنفرانس معماری مـدیریت نوین، از حضور فعالان و مرتبطان با رشـته مشاوره مـدیریت اسـتفاده کنـد.در اهـداف کنفرانس، هدفهای بزرگی ترسیم شده و محورهای آن بیشتر علمی، کاربردی و توسعه ای است و درواقع درجهت برداشتن باری از روی دوش حرفه مشاوره مدیریت می باشد.حرفه مشاوره مدیریت متاسـفانه در کشور صاحب و سامانی ندارد، درعین حالی که می تواند بسیار منشاء اثر باشـد. از بعـد کـارآفرینی، مشـاوران مـدیریت کم هزینه ترین بنگاههـای اقتصـادی و کـارآفرین ترین بنگاههای اقتصادی هسـتند. از بعـد اثربخشـی چون مشـاوران مـدیریت فعالیت نرم افزاری و مغزی و فکری دارنـد می تواننـد از اتلاف هزینه های ملی و عمومی به راحتی جلوگیری کننـد. متاسـفانه بـدون داشـتن نظام رسـمی و حرفه ای در کشور، شایـد امکان تحقق این هـدف بزرگ قـدری دشوار باشـد.یکی از اهـداف کلی انجمن مشاوران، پایه گـذاری و تنظیم و تشـکیل نظام مشاوره مدیریت است که امیدواریم بتوانیم در پایان کنفرانس ملی معماری مـدیریت نوین به این هـدف مهم دست یابیم.شـریف النسبی: سوال اصـلی این است که بازار آینده مشاوره مدیریت و جایگاه آن در آینده چیست و چگونه می‌توان معماری مدیریت نوین را نظام داد.قانونگذار در قانون برنامه ۵ساله و سـند چشم انـداز ۱۴۰۴، تکـالیفی را برای مـا مشـخص کرده که بایـد آنهـا را محقق کنیم. لازمه تحقق این وظـایف قانونی دستیابی به مشاوره مـدیریت با نگاه به مدیریت نوین است. در برنامه چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور، تکلیف همه بخشهای اقتصادی اعم از دولتی و خصوصـی مشـخص شـده است. برای مثال بند ۳۵ سـند چشم انـداز به تحقق رقابت پذیری و سازوکار مناسب برای توسـعه صادرات، بند ۳۶ سند چشم انداز دستیابی به بر اقتصاد مبتنی بر دانش و آگاهی و فناوری نوین و بند ۲۹ آن به رشد پرشتاب اقتصاد کشور اشاره دارد.براساس سـند افق ۱۴۰۴، ما باید سـهم صادرات صـنعتی مان را از ۱۰ درصـد در سال ۱۳۸۳ به ۷۷ درصد در سال ۱۴۰۴برسانیم که یک خیز بسـیار بزرگی است. یا اینکه سـهم صادرات کالا با فناوری پیشـرفته را در صادرات غیرنفتی به ۲۰ درصد افزایش دهیم. همین طور در فصل اول برنامه چهارم توسـعه درمورد بسترسازی برای رشد سریع اقتصادی، در فصل دوم آن در زمینه تعامل فعال با اقتصاد جهانی، در فصل سوم درباره رقابت پـذیری اقتصادی، افزایش بهره وری و تولیـد با فناوری پیشـرفته و در فصـل چهارم آن در زمینه توسعه برمبنای دانایی تاکید شده است.طبیعی است که این موارد محقق نخواهدشد مگراینکه ما با مدیریت نوین دست به این کارهـا بزنیم. برپـایه برنامه چهارم در بخش صـنعت ۳۹/۱ درصـد از رشـد ما بایـد مربوط به رشد عوامل تولید باشد که محقق کردن این امر که در کشور مـا حتی ۰/۱ این رشـد سابقه نـدارد، نیازمند به یک مدیریت نوین است. اگر قرار باشد واحدها و بنگاههای اقتصادیمان را متحول کنیم، برای دستیابی به این رشـد، اولین حرکت تحول در مدیریت این بنگاههاست.مدیریت بنگاهها نیز وقتی متحول می‌شود که مشاور دانایی در کنارش باشـد که بتوانـد این مدیریت را رهبری کند. پس می شود گفت گه بزرگترین گلوگاه دردستیابی به اهداف افق ۱۴۰۴ و برنامه چهارم توسعه، داشتن مدیران توسعه یافته و مدیران توسعه یافته هم نیازمند به مشاور مدیریت توسعه یافته است. بنابراین اگر قرار باشد آن هدفها محقق شود، مشاوره مدیریت یکی از پررنگ ترین مسائلی است که باید در برنامه دولت به آن توجه شود.پزشـکان صـنعتمشاوران مدیریت، پزشکان صنعت هستند و اگر این پزشک، پزشک حاذقی نباشد، ما نباید انتظار درمان داشـته باشـیم. این اولین بحث من است که ما باید برای رسـیدن به آن اهداف قانونی، ناگزیر به مسئله مدیریت نوین و مشـاوره مـدیریت بپردازیم.بحث دیگر من این است که مـا در یـک تعامـل جهـانی حرکت می کنیم. یعنی در هزاره ای قرار داریم که اکثر کشورهای جهان به اسـتثنای چنـد کشور فقیر، عضو سازمان تجارت جهانی (OTW) هستند و همه کشورها تعرفه ها

را جهانی و متعادل می کنند. در شرایط حاضر در اقتصاد، مرزی وجود ندارد و به راحتی کشورها می توانند با یکدیگر در یک فضای رقابتی و اقتصاد جهانی قرار گیرند. این یکی از بحثهایی است که از بیرون به ما تحمیل می‌شود و ما باید مدیریتمان را متناسب با این فضای بیرونی درنظر بگیریم. بنابراین نگاه به فضاهای بیرونی و اقتصاد جهانی یکی از مسائلی است که ما باید در مسئله مدیریت نوین و مشاوره مدیریت به آن توجه کنیم.بحث دیگری که حرکت جهانی در آن اتفاق می افتد، مسئله نرخ ظهور و افول بنگاههای اقتصادی است که چرخه حیات آنها کوتاه می شود، یعنی به سرعت رشد می کنند و به سرعت هم از گردونه خارج می شوند. این بنگاهها اگرچه در جهت ادغام خود و کوچک کردن تولید حرکت می کنند، ولی درعین حال بازارهای خود را متحول کرده و توسعه می دهند. لازمه ماندگاری ما، تولید در یک کلاس جهانی است، درغیر این صورت قدرت نداریم که بتوانیم با بازارهای دنیا و کالایی که از آن طرف دنیا وارد می شود رقابت کنیم.بحث دیگر حاکم شدن رشد شتابان در اطلاعات و دانش و سیستم هاست و نهایتا سیستم ها خودشان را با اطلاعات و دانش جدید مجهز می کنند. لذا خیلی از بنگاههایی که با نگاه دیروز تولید می کردند وجود ندارند و آنهایی که با نگاه امروز تولید می کنند در آینده وجود نخواهند داشت.براین اساس مدیریت نوین ما یا مشاور مدیریت ما باید بتوانند نگاه مدیریت فردا را به بنگاههای ما منتقل کنند. با توجه به این چالشها باید ضمن پی ریزی معماری مدیریت نوین، مشاور مدیریت بتواند به عنوان یک پزشک ما را در رسیدن به افق چشم انداز ۴۰۴۱ و نیز رقابت کردن با رقبایی که با نگاه علمی تولید می کنند و وارد بازار می شوند یاری رساند. با این دو رویکرد کار ما بسیار سنگین خواهدبود و مشاور مدیریت باید خودش را برای دستیابی به این هدفها مجهز کند و بتواند به نظام اقتصادی کشور کمک کند.صفدری: همان طور که آقای مهندس شریف‌النسبی اشاره کردند نگاه جهانی به مسئله و اینکه ما چه نوع مشاورانی در کشور احتیاج داریم و چرا باید از مشاوره استفاده کنیم، مسئله بسیار ریشه ای و جدی است.در گذشته مالکان بنگاهها و واحدهای تولیدی، خودشان مدیر بودند و به علت شرایط جدیدی که پیش آمد، مالکیت از مدیریت جدا شد و مالکان توان اداره سرمایه و دستگاه خودشان را با رویکردهای جدید نداشتند. الان هم به نظر می رسد که به این مرحله نزدیک شدیم که مدیریت از مشاوره باید جدا شود، چرا که مدیریت اجرایی دستگاهها و صنایع و بنگاهها امکان اینکه بتوانند به تنهایی با استفاده از ابزارها و فنون و فضای رقابتی موجود مسائل را تجزیه وتحلیل کنند و راهکارهای مناسب را ببینند وجود ندارد.واقعیت این است که یک نگاه صاحبنظرانه و براساس تخصص باید از بیرون به مسائل ومشکلات سازمان وجود داشته باشد تا مسئله ادامه رقابت و بقا فراهم شود. بنابراین علاوه بر نکات جدی که در سطح جهانی مطرح است، به نظر می رسد خود این موضوع هم می تواند یک نوع تهدید و فرصت برای مشاوره مدیریت تلقی شود. تهدید به این معنا که اگر ما در سازمان تجارت جهانی پذیرفته شویم، دیگر مرزی برای مشاوران بین المللی جهت ورود به ایران وجود ندارد و فرصت از این بابت که چون چنین شرایطی وجود دارد، امکان ارتقا و بهبود وضعیت مشاوره در کشور فراهم می شود و مشاوران می‌توانند در بازار و ظرفیت بسیار بزرگتر کار مشاوره و شکل دهی مشاوره را برای خودشان فراهم کنند.بنابراین اگر ما پارادایم های مدیریت جدید را می خواهیم باید پارادایم‌های مدیریتی مناسب مکاتب اقتصادی را انتخاب کنیم. یعنی اگر سیاستهای اقتصادی کشور به سمت آزادسازی اقتصادی حرکت می کند، مدیریت دولتی نوین باید جایگزین مدیریت دولتی سنتی شود. علاوه بر این بخش غیردولتی هم باید از ابزارها و تکنیک ها و مفاهیم مدیریتی جدید برای بقا و امکان رقابت برخوردار شود. چون این موضوع در حیطه ظرفیت دستگاهها و بنگاهها نمی گنجد، لذا ضرورت صنعت مشاوره مدیریت مطرح می شود. پس باید راهکارهای صحیح برای طراحی و مهندسی شکل گیری این موضوع و شکل دهی مشاوره مدیریت در کشور به صورت جدی شکل بگیرد.رویکردهای دولت به مشاورهدولت نیز با دو رویکرد به مشاوره مدیریت نگاه می کند: یکی نگاه کاملا تسهیل گرانه به امور است که می خواهد ضمن هدایت و حمایت، ظرفیت سازی کند، یعنی ظرفیت ملی را ارتقا می دهد که بتواند از وجود مشاوران مدیریت در کشور استفاده کند و به طورکلی به عنوان بخشی از نیروهای تخصصی کشور در رشد و توسعه کشور

از آنها بهره بگیرد. یک نگاه هم، نگاه کاملا- کارفرمایی است. از آنجا که دولت به عنوان کارفرمای بزرگ در ایران بیشترین سفارش کار برای مشاوران را دارد، انتظار دارد یک سری مشاوران با صلاحیت و صاحبنظر به کمکش بیایند که بتواند به درستی منابع و بنگاههایی را که دراختیار دارد، مدیریت کند تا امکان قرارگرفتن در فضای جهانی و رقابتی فراهم شود. بنابراین به طورطبیعی دولت هم به عنوان کارفرما برای خودش تکلیف می بیند که در این زمینه برای توسعه امر مشاوره مدیریت تلاش جدی بکند و زیرساختهای لازم را فراهم کند و هم به عنوان کارفرمایی که انتظار دارد مسائل و مشکلاتش به بهترین نحو با استفاده از مشاوران حل شود، این وظیفه را برای خودش لحاظ کرده که مشاوره مدیریت را توسعه دهد.بنابراین ضرورت اینکه مشاوره مدیریت می بایست یک سازمان کار منطقی و مشخص و کارآمد و روزآمد پیدا کند و نقش خودش را در یک حرکت ملی در توسعه کشور ایفا کند، به نظر اجتناب ناپذیر است و دولت هم باور دارد که باید این اتفاق بیفتد.انصاری: آقای پورتر می گوید: سازمانهایی که توان بازاندیشی، بازبینی و بازسازی ندارند مرده اند. براین اساس اگر ما نتوانیم نگاه مجددی به سازمانهایمان داشته باشیم و در بازسازی ساختار سازمانی مان دخالت دهیم، درواقع جایی در بازار جهانی نخواهیم داشت. پورتر در سخن دیگری می‌گوید: مدیران دو دسته هستند یا جهانی فکر می‌کنند یا مرده و ورشکسته اند. یعنی ما اگر نتوانیم جهانی فکر کنیم آن حرف بسیار مهمی که نمی توانیم سهم خود را از اقتصاد جهانی به دست بیاوریم، از دست داده ایم. ما برای اینکه بتوانیم سهم خودمان را در تولید ناخالص جهانی به تناسب جمعیت مان به دست بیاوریم باید ۱/۱٪ از تولید ناخالص جهانی را داشته باشیم. درحالی که سهم ما الان حدود ۳۳/۰ درصد است، یعنی کمتر از یک سوم آنچه که باید داشته باشیم. پس فاصله زیادی داریم تا اینکه بتوانیم حداقل سهم خودمان را بگیریم.ما کشوری هستیم که دارای منابع طبیعی خوب، نیروهای خوب و در مسیر بسیار خوبی ازنظر موقعیت سوق الجیشی قرار داریم، بنابراین باید فعالیت کنیم تا این موقعیت را به دست آوریم.مسئله دوم اینکه جهان با یک سرعتی درحال حرکت است. حدود ۰۱ تا ۲۱ سال پیش شعار مالزی تولید درکلاس جهانی بود. حالا آیا ما اصلا تولید در کلاس آسیایی هم داریم؟ چقدر می توانیم خودمان را در صحنه رقابت پذیری آماده کنیم؟ پس یک وضعیت ما نگاه ما به جهان است و یک مسئله دیگر، وضعیت فعلی خودمان است که در این میزگرد باید تصویر درستی از آن ارائه دهیم.در تصویر درست وظیفه مدیریت و مشاوران این است که راهی را انتخاب کنند با سرعت مناسب، حجم مناسب، سرمایه گذاری مناسب و نیروهای مناسب که وضعیت فعلی ما در یک زمان مناسبی به وضعیت جهانی متصل شود. ما نمی خواهیم با کشورها رقابت کنیم، حداقل از آنها عقب نیفتیم. بنابراین معماری مدیریت جدید ما باید وضعیت جهانی را خوب بشناسد و مسیر را درست انتخاب کند. فرض بر این است که چشم انداز ۰۲ ساله ما این مسیر را تصویر کرده است.شما به رشد تولید ناخالص داخلی نگاه کنید که ۱/۵ درصد و ۹/۴ درصد برای سال آینده پیش بینی کرده اند. این رقم ها نشان می‌دهد که ما از رشد حدود ۸ درصد که در طول برنامه چهارم توسعه باید به آن برسیم، عقب هستیم. همه اینها هشداری است تا مسیر درستی را انتخاب کنیم. پس مشاورانی را لازم داریم که هر دو مسئله را خوب بشناسند و راه حلها را هم بدانند، جسارت و شجاعت ارائه طریق داشته باشند و حمایتهای دولتی و قانونگذاری را داشته باشند. حداقل این است که ما باید روی برنامه حرکت کنیم و از برنامه عقب نیفتیم، یعنی اگر شاخصی مشخص در این زمینه وجود دارد، خود برنامه است. مشاوران ما باید برنامه را به خوبی بشناسند و با برنامه حرکت کنند، نه اینکه ما هم در دامی بیفتیم که مدیران می افتند، یعنی سلیقه ای برخورد کردن.آخرین سخن من این است که ما فعلا رشد و توسعه را کنار بگذاریم و به بقای خودمان فکر کنیم. ما برای اینکه بتوانیم در یک سطح تعادلی نسبتا خوب باقی بمانیم، باید رشد تولید ناخالص داخلی مان را به حد برنامه برسانیم. هدف برنامه هایی که ما را می‌تواند به آن سمت برساند، آن هدفی است که مشاوران ما باید مدنظر داشته باشند و ما را در این جهت سوق دهند.مرحوم علامه طباطبایی می‌فرماید: من خسی بی‌سروپایم که به مسیر افتادم، آنکه می‌رفت مرا هم به دل دریا برد. اگر ما به مسیر نیفتیم که به دریا نمی‌توانیم برسیم. کار مشاور این است که ما را به مسیر بیاندازد. مسیر ما برنامه است و بدون

برنامه، سلیقه‌ای است. بنابراین تکلیف مشاوران مدیریت مشخص است. می‌ماند یک مقدار دانش، مهارت و توانمندیهای فردی و گروهی قطعا این فرمایش درست است که ما نمی‌توانیم فردی حرکت کنیم، حتما باید تشکل داشته باشیم و حتما این تشکل باید خودش به مشاوران شکل دهد تا انشاءا... مشاوران ماهم این تصور را داشته باشند که به‌راحتی نمی‌شود ارائه طریق کرد.عطار نیشابوری در منطق‌الطیر به مرغان می‌گوید: اینکه شما از من خواستید شما را به سیمرغ برسانم، می‌توانم چون خودم یک بار این مسیر را طی کردم. مشاوران ما باید مسیر طی کرده باشند توانمندیهایشان را در تجربه آزموده باشند تا بتوانند انشاءا... این مجموعه کمتر به سامان رسیده را به سامان برسانند.مریدی: نکاتی بسیار خوب بخصوص در مورد برنامه‌های توسعه و سند چشم‌انداز ۴۰۴۱ گفته شد. من اگر بخواهم از زاویه‌ای دیگر به بحث نگاه کنم، چالشهای مشاوره مدیریت در ایران را در سه سطح می‌بینم: ۱ – در سطح بنگاه. مشاور مدیریت بنگاه اعم از کوچک یا بزرگ در محیط خودش چالشهایی دارد. ۲ – در سطح ملی و کلان که خاص جامعه اقتصادی – اجتماعی ایران است و ویژگیهای خاص خود را دارد که در کمتر جامعه ای این مسایل دیده می شوند. ۳ – در سطح جهانی که جامعه ما در آن قرار دارد، موقعیت ویژه ای پیدا کرده است که خود این موقعیت هر مشاوری را با یک رشته چالشهایی منحصر به فرد روبرو می کند. این مسایل به هم آمیخته شده و یک موضوع پیچیده‌ای را برای هر بنگاه یا حتی هر واحد دولتی ایجاد کرده است. به‌همین دلیل اگر بخواهیم چالشهای یک نظام مشاوره‌ای را برپایه سه لایه بررسی کنیم، راحت‌تر می‌توانیم تحلیل کرده و به نتیجه برسانیم.ما پروژه‌ای را مدتها پیش برای سازمان گسترش انجام دادیم که عنوان تقریبی آن «بررسی موانع توسعه سرمایه‌گذاری خصوصی در صنعت» بود که تقریبا نزدیک به موضوع جلسه است. ما در این بررسی یک سلسله آمارهای کلان را بررسی کردیم. آمارهای ثبت شده را از مرکز آمار گرفتیم و روندها را دیدیم. سپس همزمان پرسشنامه‌ای را با ۶۴ پرسش برای حدود سیصد مدیر و مشاور ارشد فرستادیم که ۰۵ درصد برگشت داشتیم. مسائل و مشکلات را یک به یک در حوزه مدیریت، مالکیت، کارگری، بانک، بازار، و...، بررسی کردیم. نکته جالب اینکه مدیران ما تقریبا همان مانعی را که به‌عنوان مسائل کارگری برای واحدهای خودشان می‌دیدند، به مسئله مدیریت هم بسط می دادند و آن را عنوان یک مشکل درنظر گرفتند. علاوه‌بر اینها برای تکمیل پرسشنامه‌ها با نزدیک ۵۱ نفر از مدیران هم مصاحبه داشتیم و همین مسائل را مورد تاکید قرار دادند.آگاهی مدیرانمن می‌خواهم بگویم مدیران فعلی بنگاههای ما از بسیاری از این مشکلات آگاه هستند و مسائلی را که به‌عنوان مانع مطرح می‌کنند حاوی موانع محیطی و درونی است که البته بسیاری از موانع را به محیط ارجاع می‌دهند. اما در سطح دو یا مسائل محیطی خودمان باید عرض کنم که ما الان جامعه‌ای در حال گذار داریم و جامعه ما در حال زایش یک جامعه جدید است. طبیعی است این جامعه مسائل خاص خودش را دارد که برای دنیا بیگانه است و یقینا حاصلی خواهد داشت که حداقل با همسایگان ما خیلی متفاوت است. بنابراین این مسایل هم نیاز به مشاوره دارد.می‌خواهم بگویم که مشاوره مدیریت در کشور ما برعکس خیلی از کشورها باید به ۲ حوزه تقسیم شود: یکی بخش بنگاهها و دیگری مدیریت دولتی. به‌نظر من هردو حوزه احتیاج زیادی به مشاوره با دیدگاههای جدید دارد. سطح سوم قضیه جهانی‌شدن است.جهانی‌شدن همانند کاروانی در حال حرکت است و ما چه به آن بپیوندیم و چه نپیوندیم، اثراتش را بر ما خواهد گذاشت. البته اگر نپیوندیم یا دیر ملحق شویم، اثرات منفی‌اش بیشتر خواهد بود. اگر خودمان را آماده کنیم از مزایای مثبت آن بیشتر بهره خواهیم برد و از آثار منفی‌اش کمتر زیان می‌بینیم.نکته دیگری را که می‌خواهم عرض کنم این است که نه تنها این اتفاق می‌افتد، بلکه تقسیم بین‌المللی کار که از زمان ریکاردو و اسمیت شکل کلاسیک گرفته به‌شدت در حال تغییر است. بنابراین مشاوران و مدیران خودشان را باید آماده کنند که در تقسیم بین‌المللی جدید کار جایگاهی برای خود پیدا کنند. این نکته بسیار مهمی است. علاوه‌بر این موضوع دیگری که به‌عنوان چالش خیلی جدی در مشاوره مدیریت مطرح می‌شود، این است که در دو یا سه دهه اخیر بنگاهها میل به بزرگ شدن داشتند، ولی این روند معکوس شده است و هم اکنون گرایش به خرد و کوچک شدن و حتی فردی شدن دارند. این روند واژگونه برای مشاوره مدیریت به معنای

این است که بـازارش تغییر شـکل داده است. بنـابراین مـا بایـد برای این تغییر جـدی هم خودمان را آماده کنیم. مجموعه این مسائل نشان می‌دهـد که مشاوره مـدیریت در کشور ما در حال متولدشدن است و در حین تولدش بااین تغییرات کیفی در ایران وجهان هم روبرو شده است.شـیخ : من برای آغاز صـحبتم می‌خواهم از منابع و آمار موجود در صنعت مشاوره مدیریت بهره بگیرم. حجم بازار مشاوره مـدیریت در جهان در سال ۳۰۰۲ در میان کشورهای مختلف این‌گونه تقسیم شده است: در حدود ۰۵ درصد حجم مشاوره مدیریت مختص ایالت متحده آمریکا است. بعد از آمریکا انگلسـتان با ۱۱ درصد، آلمان با ۰۱ درصد و فرانسه و اسپانیا و ایتالیا با ۵ درصد قرار دارند. البته حجم سایر کشورهای اروپایی به‌جز انگلسـتان، آلمان، فرانسه، اسپانیا و ایتالیا ۷ درصد و سایر کشورهای دنیا هم ۳۱ درصد از حجم کل این صـنعت را به خود تخصـیص داده اند. جالب این است که در برخی از کشورها مانند انگلستان حجم صنعت مشاوره مـدیریت در PDG کشور به میزان ارزشـمند یـک درصـد رسـیده است.معـادله تنازع بقابا توجه به آماری که عرض کردم، به‌نظر من معادله‌ای به‌نام معادله تنازع بقا و رشـد صـنعت مشاوره مدیریت وجود دارد که درک آن می تواند منجر به بررسـی دقیق شود. موضوع از این قرار است که رشد صـنعت مشاوره مدیریت به سطح بلوغ سازمانی بستگی دارد. همان‌طور که کشورهایی که توسـعه یـافته‌تر و پیشـرفته هسـتند، از لحاظ اقتصادی حجم بزرگتری از صـنعت مشاوره مـدیریت در درونشان وجود دارد. بالطبع سازمانها و دستگاهها و نهادهایی که مدیریت آنها مدیریت غیرمشارکت‌جو است، مدیریتی که احساس می‌کند همه چیز را می‌داند، ساختارهـای کهنه، مبتنی بر قـدرت و متصـلب در آن سازمانهـا حاکم است. پرسـنلی بی‌انگیزه و غیرخلاق دارد و فراینـدها و رویه‌ها کاملا تکراری است و روشـها و ابزاری که در آن سازمانها اسـتفاده می‌شود متعلق به گذشـته است و هیـچ تعامل پویا و مثبتی در آن سازمانهـا مشاهـده نمی‌شود مشـاوره مـدیریت در آن سازمانهـا جایگـاهی نـدارد. یعنی اساسـا آن سازمانهـا احسـاس نیـاز به مشاوره مـدیریت نمی‌کننـد. در صورتی که شایـد در نگـاه اول تصور مـا این باشـد که سازمانهـایی بیشتر نیاز به مشاوره مـدیریت دارنـد که ضعیف‌ترنـد، ولی در دنیای واقعی این‌گونه نیست. کسانی بیشتر به مشاوران مـدیریت مراجعه می‌کننـد که داناترنـد. از اینجاست که بخش دیگری از این تنازع بقا شـکل می‌گیرد. رسالت مشاوران مدیریت این است که سازمانها را متعالی و موفق کنند. از آن طرف، سازمانهـای متعـالی هسـتند که بـازار مشاوره مـدیریت را می‌سازنـد. در سازمانهایی که مـدیریت می‌دانـد که نمی‌دانـد، ساختارهای منعطف و شـبکه‌ای حاکم است. پرسـنل خلاق و باانگیزه و مشـتاق یادگیری وجود دارد، فرایندها و رویه‌ها کارآمد هستند و مستمرا بهبـود می‌یابنـد و روشـها و ابزارهـا؛ نـوین و بـه‌روز شده‌انـد و تعامـل مثبـت و پویـایی بین همه اجزا برقرار است و مشـاوره مـدیریت جایگاهش را پیـدا می‌کنـد. بنابراین بین رشد و بقای مشاوره مدیریت و بلوغ سازمانی، ارتباطی مسـتقیم برقرار است و این دو لازم و ملزوم یکدیگرنـد.نتیجه سـخن من این است که درحـال حاضـر میـان مشاوران مـدیریت در ایران و سازمانها ارتباط دوجانبه و پویا و مبتنی بر رشـد و بالندگی هردو طرف برقرار نیست. از یک طرف سازمانها این تعهد را احساس نمی‌کنند که باید از مشاوره مدیریت به طور شایسـته‌ای اسـتفاده کننـد و از طریق طرح مسائـل و ایجـاد فضـا و بسترهای مناسب، رسالت خود را در بهبود و ارتقای سـطح مشـاوره مـدیریت ایفـا کننـد، به‌معنای دیگر اقـدام به بازارسازی و بسترسازی برای مشاوره مـدیریت کننـد. ازسوی دیگر نه مشاوران مدیریت و صـنعت مشاوره مدیریت خود را متعهد می‌دانند که بلوغ سازمانی را در سازمانهای طرف طرف مشورت ارتقا دهند. شاید شما با مشاورانی روبرو شده‌ایـد که آرام به شـما می‌گویند هرچه کارفرمای ما کمتر بداند به نفع ماست، چون کمتر می‌تواند در کار ما عیب بگذارد، در حالی که این ذهنیت نابود کردن مشاوره مدیریت است. معادله تنازع بقا و رشد باید به لوپ (دایره) مثبت تبدیل شده و از لوپ (دایره) منفی خارج شود به نحوی که هر دو طرف معادله یکدیگر را تقویت کنند.صادق پور: بدون تردید و براساس شواهـد موجود روحیه فعالیتهـای گروهی و کارهای تشـکل‌گرایی و فعالیتهای انجمنی متاسـفانه در کشور ما ضـعیف است. براساس مطالعـاتی که انجـام شـده است، شایـد یکی از علتهـای اصـلی این مسـاله به پیشـینه مـا ایرانیـان، نوع و محیط جغرافیایی و فعالیتهای کشـاورزی که به‌صـورت پراکنـده وجـود داشـته بـاز می‌گردد.انجمن مشـاوران مـدیریت در سالهـای اخیر سـعی کرده این نقیصه را

به‌صورت محسوس و ملموسی حل کند. ما با همکاری اعضا توانستیم در این مدت کوتاه به نتایج مناسبی برسیم.ما اعتقاد داریم که برای ارتقای مشاوران، آموزشهای مورد نیاز فعالان حرفه‌ای مشاوران مدیریت باید از بدو ورود به حرفه و در حین فعالیت به‌وجود بیاید.متاسفانه مشاوران مدیریت به‌علت ضعف تشکل گرایی و نداشتن نظام، خودشان را بری از آموزش می‌بینند، در حالی که حرفه‌هایی چون پزشکی و مهندسی به‌صورت رسمی و نظام‌مند در ارتقای حرفه خودشان تلاش می‌کنند. تشکلهای حرفه‌ای می‌توانند نقش نمایندگی و همصدایی را برای نیل به اهداف کلان حرفه در پی داشته باشند. تشکل حرفه‌ای می‌تواند هم‌افزایی بسیار مثبت برای رسیدن به فعالیتهای حرفه‌ای در اعضا به‌وجود بیاورد. یکی از راههای شناسایی فعالان موجود در یک حرفه، شکل دادن به تشکلهای حرفه‌ای مثل انجمن مشاوران است. شاید سازمان مدیریت صنعتی و انجمن مشاوران هستند که می‌توانند یک بانک اطلاعاتی بسیار قوی و مستند و به‌روز در اختیار کارفرمایان دولتی و خصوصی قرار دهند. تشکل حرفه‌ای راه پیگیری و نیل به مطالبات حرفه‌ای را کوتاه می‌کند. در محیطهایی مثل انجمنها و تشکلهای حرفه‌ای، امکان تعامل موثر و اثربخش بین اعضا به‌وجود می‌آید. انجمن مشاوران مدیریت می‌تواند ادعا کند که بعد از حدود ۹ سال از شکل گیری، صدای قاطبه فعالان مشاوره مدیریت اعم از حقیقی و حقوقی در کشور بوده و به‌عنوان صدایی همسو مطالباتشان را پیگیری کرده و موثر واقع شود.ضرورت تشکیل نظام مشاورهدر بحث نظام مشاوره مدیریت ما اعتقاد داریم که با تشکیل نظام مشاوره مدیریت راهی مناسب، علمی و رسمی برای سنجش اثربخشی مشاوره مدیریت امکان‌پذیر می‌شود. بی شک هر حرفه‌ای نیاز به سنجش اثربخشی دارد. متاسفانه با نداشتن نظام قانونمند، هیچ فرد یا سازمانی نیست که درصورت وجود دعوایی بین کارفرما و مشاور بتواند نقش شخص ثالث را ایفا کند و به صورت حرفه‌ای تصمیم‌گیری کند. در صورت تشکیل نظام مشاوره مدیریت این اتفاق می‌تواند بیفتد. با تشکیل نظام مشاوره مدیریت پاسخگویی مشاوران در قبال خدمات ارائه شده‌شان مهیا می‌شود.ما اعتقاد داریم که با تشکیل نظام مشاوره مدیریت از بدو تاسیس یک واحد صنعتی که مشاور مدیریت می‌تواند در کنارش قرار بگیرد تا مراحل بهره‌برداری و در طول مدت فعالیت آن واحد صنعتی، مشاوران می‌توانند نقش بازی کنند و پاسخگو باشند. باتوجه به روند روبه رشد فعالیتهای اقتصادی در کشور و اهداف پیش‌بینی شده در سند چشم‌انداز ایران ۴۰۴۱، در صورت شکل گیری نظام مشاوره مدیریت، مشاوران مدیریت از طریق اجرای آموزشهای علمی و کاربردی در سطوح مختلف بسیار قانونمند می‌شوند. بدون شک برای تحقق اهداف تشکلهای صنفی مثل انجمن مشاوران مدیرثیت، نهادهای تاثیرگذار مثل شرکت نوسازی صنایع ایران، کارفرمایان بزرگ و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به‌عنوان بازوی نظارتی دولت می‌توانند بسیار موثر باشند.میرفخرایی : با بحث‌هایی که انجام شد محورهای خوبی پوشش داده شد. دوستان در بحث چالشهای مدیریتی، مباحث رقابتهای جهانی و جهانی‌شدن، چشم‌انداز ۴۰۴۱ و برنامه چهارم توسعه را مورد بحث قرار دادند.با اجازه دوستان در اینجا می خواهم جمع بندی کوچکی کرده و به مبحث بعدی بپردازیم. آقای شریف النسبی فرمودند که مشاور مدیریت به وجودآورنده مدیریت نوین است و این تنها راه حصول به اهداف چشم انداز و برنامه توسعه است. آقای صفدری، دولت را تسهیل کننده ظرفیت ملی از بعد مشاوره مدیریت دانستند و فرمودند ما باید به مشاوران مدیریت به عنوان بخشی از نیروهای تخصصی کشور نگاه کنیم و ظرفیت آنها را بالا ببریم. ایشان همچنین اشاره به این نکته داشتند که دولت یک کارفرماست و از این لحاظ باید وظیفه خودش را به درستی انجام دهد. آقای صفدری تاکید کردند که درحال حاضر ضرورت وجود مشاوران مدیریت به شدت دیده می شود. آقای دکتر انصاری فرمودند اگر نتوانیم جهانی فکر کنیم نخواهیم توانست که به سهم ۱ درصد که ازنظر اقتصادی باید در دنیا داشته باشیم برسیم، درحالی که درحال حاضر فقط ۳۳/۰ درصد از این سهم را داریم و این فاصله زیادی است. ایشان اضافه کردند ما به مشاورانی نیاز داریم که مسائل را بشناسند و به علوم مربوط آشنا باشند و از طرفی حمایت قانونی داشته باشند. درعین حال افزودند که مشاوران باید براساس برنامه عمل کنند.آقای دکتر مریدی باتوجه به یک طرح تحقیقاتی انجام شده چالشهای مدیریت را در سه سطح چالشهای بنگاه، چالشهای مدیریت و چالشهای جهانی

دیدند و فرمودند که مشاوران مدیریت باید آماده شوند که در این تقسیم بندی جدید بین‌المللی جای خودشان را بیابند ایشان اضافه کردنـد که در کشور ما مشاوران مدیریت در حال متولدشدن هستند، یعنی صنعت مشاوره مدیریت یک صنعت جوان است. آقای دکتر شیخ فرمودنـد که کسانی بیشتر به مشاوران مـدیریت مراجعه می کنند که از بنگاههای متعالی هسـتند، در صورتی که خیلی از بنگاههای دیگر هم که به این سطح نرسیده‌اند بایـد به مشاوران مـدیریت مراجعه کننـد و آنها حتی بیشتر به این مشاوره نیاز دارند. پس میـان مشـاوران مـدیریت و پویایی سازمانها و تعالی آنها ارتباطی برقرار است. ایشان اضافه کردنـد که درزمینه مشاوره مـدیریت سازمانها احساس نیاز نمی کننـد و بنابراین به حـد کافی نیز بازارسازی نمی کنند. علاوه بر این صـنعت مشاوره هم خودش را متعهد نمی‌دانـد که در سازمانهای طرف مقابل خود، ایجاد ظرفیت بکنـد.شـریف النسبی: چالشـهای مـدیریتی کشور ما چیست و ما الان در کجا قرار داریم؟ بیش از هرچیز سامانـدهی و ایجاد و توسعه مـدیریت نوین در کشور ما یک امر ضـروری است. ما در حـدود ۴۰۰ واحد صـنعتی در داخل کشورمان داریم. وقتی در شرکت نوسازی صنایع ایران شاخص‌ها را در ۱۱۰ واحد صنعتی ارزیابی کردیم به چالشـهایی در داخل این بنگاهها رسـیدیم که همه آنها ریشه در مدیریت دارد. پایین بودن میزان اثربخشی، پایین بودن درصد تحقق اهـداف تولیـد و فروش، صـرف نگـاه مکـانیکی به فروش، پـایین بودن قیمت تمام‌شـده محصول نسـبت به رقبـای داخلی و خارجی، بالاـبودن نسـبت هزینه‌هـای عملیـاتی به میزان فروش، پایین بودن میزان سودآوری وحاشـیه سود کم، نارضایتی کارکنان از حقوق و دسـتمزد و امکانات رفاهی، وجود بی‌عدالتی در استفاده از منابع و فرصتها، پایین‌بودن میزان بهره‌وری نیروی انسانی، پایین بودن نرخ برگشت سـرمایه، پـایین بودن انگیزه نیروی انسـانی برای کـار، نامنـاسب‌بودن روحیه کـار نیروی انسانی، ضـعف در ارائه محصولات جدیـد به بـازار، پـایین بودن سـطح تکنولوژی، تـاخیر در تحویـل کالاـ به مشتری و بالابودن میزان توقفات خط تولیـد از عمـده‌ترین چالشـهای بنگاههای مورد بررسـی بوده است. در مجموع حدود ۸۱ عامل اسـتخراج شد که موانع و چالشـهای داخل بنگاههای ما را نشان می‌دهـد.درواقع هیچ مدیر بنگاهی، علاقه مند به نارضایتی کارکنانش و علاقه مند به زیاندهی و از دست‌دادن بنگاهش نیست، ولی بیش از این توان نـدارد و در همین سـطح مـدیریت می‌کنـد. حالاـ پزشـک ما بایـد از راه برسـد و این بنگاه را متحول کنـد. آیا پزشکان ما آماده این کار هستند و توان ارائه خدمت برای تحول را دارند؟صفدری: یکی از مسایلی که روی آن تاکید می شود این است که مشـاوره مـدیریت یـک فعالیت گروهی است و فعالیتهای گروهی هم محیط یادگیری است. از آنجا که دردل صـلاحیتهای حرفه ای، یادگیری وجود دارد، بنابراین تشکل با یک ممیزی جدی و تعامل، می تواند شکل بگیرد و خود ارزیابی توسط خود حرفه صورت بگیرد. در این صورت می توانیم امیدوار باشـیم که در آینده، با یک ظرفیت ملی از مشاوران حرفه ای مواجه هستیم. دولت، کارفرمایان بزرگ و بویژه سازمان مدیریت صـنعتی می‌توانند چنین نقش بزرگی را برای مشاوران بخش صـنعت داشـته باشـند.آفت مـدرک گرایینکته دیگر این است که از آنجـا که صـلاحیتهای حرفه ای خوب تعریف نشـده است، متاسـفانه به سـمت صـلاحیتهای مـدرکی و مـدرک‌گرایی حرکت کرده ایم. مـا اعتقـاد داریم که روی صـلاحیت هـای حرفه‌ای بایـد دقیق کـار شود و چـارچوب‌ها مشـخص باشد و افرادی که در این حرفه قرار می‌گیرند خیلی دقیق ممیزی شده باشـند تا بتوان بین کسانی که فاقد مدرک تحصـیلی خاص هسـتند، ولی دارای صـلاحیتهای حرفه‌ای هستند ممیزی انجام داد. مدرک اگرچه چارچوب درستی است، ولی امکان فرصت برای آدمهای کم صـلاحیت و طرد آدمهای با صـلاحیت که فاقد مدرک تحصیلی هستند مطرح می شود که این همان آفت مدرک گرایی است.صـادق پـور: موضوع معمـاری مـدیریت نوین که عنوان کنفرانس انجمن مشـاوران مـدیریت ایران می باشـد از مبـاحث حائزاهمیت و دغـدغه برانگیز انجمن در سالهای اخیر است. اندیشه برگزاری کنفرانسـی به همین عنوان از سال ۱۳۸۳در سطح هیأت مـدیره و کمیته آموزش انجمن مطرح شـد. پس از بحث و بررسـی در ارتبـاط بـا اهـداف، محورهـا و سایر مسائل مرتبط با کنفرانس درنهـایت مقرر شـد ایـن کنفرانس در روزهـای ۲۹ و ۳۰ آبـان امسـال برگزار گردد.اهـداف کنفرانسازجمله اهـداف این کنفرانس عبارتند از:۱ – شناساندن اهمیت و ضرورت توجه به معماری مدیریت نوین در کشور۲ – بررسی موانع موجود در معماری مدیریت

نوین و راهکارهـای رفع آن۳ – تبیین نقش و جایگـاه مـدیران و مشاوران مـدیریت در توسـعه ملی و بنیان مـدیریت نوین کشور۴– نقش ارکـان مختلف (دولت، کارفرمایـان و مشـاوران مـدیریت) در معمـاری مـدیریت نوین۵ – پـایه گـذاری تنظیم و تشـکیل نظام مشاوره مدیریت۶ – به کـارگیری تجارب سایر کشورها در اعتلای حرفه مشاوره مـدیریت۷ – توسـعه و گسترش اخلاق مداری در مـدیریت و مشاوره مـدیریت.ترکیب کمیته علمی کنفرانس متشـکل از نمایندگان سازمانهای کارفرمایی بزرگ و تاثیرگذار همچون سازمـان گسترش و نوسـازی صـنایع ایران، دانشـگاهها، چهره هـا و اساتیـد دانشـگاهی مرتبـط و فعالان حرفه مـدیریت و مشاوره می باشد.محورهای کنفرانسـمحورهای کنفرانس تقریبا متفاوت از دیگر برنامه های مشابه با رویکرد کاربردی – توسعه ای انتخاب شده انـد که برخی از آنها عبارتنـد از:- توسـعه مـدیریت محور توسـعه ملی- موانع ساختاری، حقوقی و ارزشـی در بنای مـدیریت نوین- نقش مشاوران مـدیریت در سودآوری و تعالی بنگاههای اقتصادی- نقش اخلاق حرفه ای در بنیان مدیریت نوین- الزامات و اهمیت تشـکیل نظـام مشـاوره مـدیریت کشـور- نقش مـدیران و مشـاوران مـدیریت در دستیـابی به ایران ۱۴۰۴با عنایت به تحولات سـریع مـدیریتی در کشور و لزوم توجه علمی و نظام مند به این موضوع از یک سو و بررسـی نقش مدیران و مشاوران مدیریت در دستیابی به اهداف متعالی ترسیم شده در سند چشم انداز ایران ۱۴۰۴، از سوی دیگر اهمیت و ضرورت پرداختن به موضوع کنفرانس بیش از پیش روشن می شود.شیخ : همکاران ما در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران کاری را در جهت تقویت و تثبیت تشکل‌گرایی انجـام داده‌انـد. یکی از ماموریتهـای مـا در حوزه معاونت منابع انسانی، حمایت از تشـکلهای علمی و حرفه‌ای مـدیریت است. تلاش کردیم در تشـکیل دو انجمن مدیریت منابع انسانی ایران و انجمن مدیران صنعتی ایران حمایتهای لازم را انجام دهیم. تاکید می کنم چون فلسـفه تشـکیل انجمنهـا و گروههـای مردم نهـاد هسـتند، نقش مـا فقـط حمـایتی بوده است. در مشاوره مـدیریت بحثهایی نظیر تشکل‌گرایی، تقویت انجمن مشـاوره مـدیریت و نظام‌مندشـدن از مباحث مهمی است که می‌توانـد به سازمانـدهی جامعه و رشـد و بالندگی مشاوره مدیریت در کشور کمک کند.تعیین استـانداردهای لازم برای حرفه مشاوره مدیریت، تدوین صـلاحیتهای حرفه‌ای، تـدوین منشـور اخلاقـی، تاییـد صـلاحیت مشـاوران و اعطـای مجوز به آنهـا جزء فعالیتهـایی است که از طریق برپـایی نظـام مشـاوره مدیریت ایران می‌توانیم به آنها دست یابیم.یکی از نکات مهم گردآوری تجربیات مشاوران، انتشار آنها و به اشتراک‌گذاشتن دانش آنهاست که منجر به افزایش دانایی و حفظ و تبادل آن در مجموعه مشاوران می‌شود.برگزاری جشنواره ها و اهدای جوایز به بهترین خـدمات مشاوره مـدیریت، می‌تواند یک نظام انگیزشـی را ایجاد کند.متاسـفانه در ایران، شاخص برتری در مشاوره مدیریت گرفتن پروژه هـا و داشـتن قراردادهـای بیشتر و اخـذ دسـتمزدهای بالاـتر است. مثلا اگر می خواهنـد کیفیت مشاوران را ارزیابی کننـد، می گوینـد قیمت آنها چقدر است، درحالی که اگر ما یک درجه بندی واقعی از کیفیت ارائه مشاوره ها داشـته باشـیم و هر سال انجمن مشـاوره مـدیریت، ده مشـاور برتر مـدیریت در ایران را معرفی کنـد و شاخصـهای کیفیت مشـخص باشـد، خود این امر می توانـد به فرهنگ سازی مناسبی برای این صنعت تبدیل شود.مریدی: درمورد موفق بودن تشکل ها من امیدوار و خوش‌بین هستم. دلیل آن هم این است که گروههـایی که در حرفه مشـاوره مـدیریت هسـتند، چون کـار فکری می کننـد قوی تر از دیگران عمل می کننـد. دلیل دیگر اینکه حرفه شـان بویژه در شـرایط کنونی فوق العـاده آسیب پـذیر است. بنـابراین محیـط کـاری ایجـاب می کنـد که مشاوران مـدیریت دور هم جمع شونـد و بتواننـد از منـافع حرفه ای خودشان دفاع و حمایت کننـد. این دو نکته از مسایل امیدوارکننـده است. البته یک خطر هم احساس می شود. تاریـخ چنـدین دهه ایران نشان می دهـد هنگامی که یک تشـکل بزرگ شد، دولتی می شود و این خطر بزرگی است که بایـد از آن پرهیز کرد. ضـمن اینکه درحـال حاضـر نیاز به کمک دولتی احساس می شود که این خودش شمشـیر دولبـه است، هم خطرنـاک است و هم به آن نیـاز داریم.میرفخرایی: از فرمایشـات همه دوستان تشـکر می کنم. خوشـبختانه نظرات همه یکسان است. تشـکل گرایی در حرفه مشاوره مدیریت یک الزام است و باید حتما این تشـکل بهتر از حالت فعلی شـکل بگیرد و گسترده تر شود. قانون مند شدن آن و تشـکیل نظام مشاوره مدیریت نیز به همین ترتیب.نکته دیگر اینکه ما به یاری خدا در

اولین کنفرانس ملی معماری مدیریت نوین برآنیم که معماری مدیریت نوین را در کشور پایه ریزی کنیم و این امر شاید پایه محکمی برای رشد مشاوران مدیریت باشد. ما اگرچه برای رشد انجمن مشاوران مدیریت ایران نیاز به حمایت دولت داریم، ولی همچنان قصد داریم به صورت مستقل باقی بمانیم و به راه خود ادامه دهیم. *تدبیر

جایگاه مشاوران مدارس و موانع مشاوره

دکتر حسین کاویانی ، مریم نوری زاده

چکیده :در این تحقیق ، با کاربرد روش شناسی کیفی ، تلاش شده است تا به نقد جایگاه مشاوران مدارس و موانع مشاوره روان شناختی پرداخته شود. شیوه دستیابی به انگاره های ذهنی مشاوران مدارس کار در گروههای متمرکز ، بحث گروهی و ذهن انگیزی (بارش افکار) بود . یافته ها در چند محور طبقه بندی شدند : جایگاه کنونی مشاوران مدارس ، نگرش مسئولان به مشاوران ، نگرش دانش آموزان به مشاوران ، نگرش مشاوران به خود و رشته خود ، آمیختن نقش مشاور با نقش های دیگر ، نگرش اجتماع و شیوه های ارتقای جایگاه مشاوران در مدارس . نتایج ، این فرض را که ((عدم شکل گیری ساختارهای ذهنی مناسب ، باعث عملکرد مطلوب مشاوره روان شناختی شده است)) تایید می کند . تجزیه و تحلیل یافته ها ، کاوش برای رسیدن به راه حل ها و پیشنهادها است .دکتر حسین کاویانی ، مریم نوری زاده ، مهرانگیز پورناصح ، سیمین قدس میرحیدری

مقدمه :فرض اساسی این تحقیق ناظر بر این انگاره است که ((ساختار مشاوره روان شناختی ، به دلیل عدم شکل گیری ساختارهای ذهنی لازم ، دچار عملکرد معیوب است)) . به نظر می رسد که موانع موجود بر سر راه مشاوران در مدارس ، ناشی از ((نگاه مخدوش)) کارگزاران و نیز کاربران این نوع خدمات باشد . تحقیق حاضر با استفاده از روش کیفی ، بررسی این عوامل را هدف قرار داد . برنامه های مشاوره و راهنمایی مدارس ، یکی از پیشرفت های آموزش و پرورش قرن پیشین است که از شاخص های مدنیت و اداره علمی جامعه به شمار می رود . مشاوره یک رابطه یاورانه دو نفری است که بر نیاز فرد به رشد ، سازگاری ، تصمیم گیری و حل مشکل تکیه دارد . (گیبسون ، ترجمه فارسی ، ۱۳۷۳) . به نظر بلکهام (نقل از گیبسون ، ترجمه فارسی ، ۱۳۷۳) مشاوره رابطه ای است منحصر به فرد که در آن مراجع فرصت یادگرفتن ، احساس کردن ، فکر کردن ، تجربه کردن و تغییر دادن به شیوه ای متناسب با خود ، داده می شود (گیبسون ، ترجمه فارسی ، ۱۳۷۳) . با این تعریف از مفهوم مشاوره ، یک مشاور به فرد دارای مشکل کمک می کند تا ضمن شناخت مسایل و مشکلات خود ، راه حل های احتمالی مشکل را ارائه دهد و سرانجام به حل آن بپردازد . مشاوره به دانش و مهارتهای بسیاری نیازمند است .بررسی ها در کشورهای غربی چند نقش کلی را برای مشاوران (به ویژه مشاوران مدرسه) مشخص می کنند که عبارتند از : اطلاع رسانی و راهنمایی ، حمایت ، پیشگیری و ارتقای بهداشت روانی ، کارهای اجرایی و دفتری ، توانایی به کارگیری آزمون های روان شناختی ، ایجاد یک شبکه محکم میان کارکنان مدرسه و سایر متخصصان مراکز خارج از مدرسه ، والدینو دانش آموزان ، حفظ اسرار مراجعان ، ارجاع بموقع و مناسب ، نظارت بر فعالیت های فوق برنامه ، برقراری ارتباط مناسب و توام با علاقه با والدین ، مشاوره گروهی ، ضبط و ثبت ارجاعات (Manitoba school counselor s association ، (۱۹۹۷) ، Ministry of education ، (۲۰۰۲)) .تحقیقات ایرانی در زمینه شناسایی موانع و مشکلات مشاوره روان شناختی و نقش واقعی مشاوران معدود است . برخی تحقیقات نشان می دهد که مشاوران تعریف روشن و مشترکی از حرفه خود ندارند که این موضوع به عملکردهای متفاوت و گاه متناقض آنها منجر می شود (احمدی ، ۱۳۷۶) .جرج و کریستیانی (۱۹۹۰) وجود چند خصیصه را در کارآیی مشاوران ضروری می دانند که عبارتنداز : توانایی ایجاد رابطه صمیمانه و عمیق با دیگران ، پذیرش خویشتن ، آگاهی از ارزش ها و عقاید خود ، پذیرش مسئولیت ، داشتن تجربه و مهارت لازم ، داشتن اهداف واقع بینانه .شرتزر و استون (۱۹۷۴) مشاوران کارآمد و غیرکارآمد را در زمینه تجربه ، نوع رابطه و عوامل شخصیتی از

یکدیگر تفکیک می کنند . از طرفی ، داشتن حداقل درجه کارشناسی ارشد در رشته مشاوره از دیگر شرایطی است که در بسیاری از کشورها برای احراز شغل مشاوره ضروری می باشد . هرمن ویژگیهای شخصیتی مشاور از قبیل ایجاد تفاهم ، همدلی ، توجه به مراجع و ایجاد رابطه باز را مهمترین عامل کیفیت درمان می داند . (به نقل از پترسون و نیسن هولز ، ۱۹۹۵) . شفیع آبادی (۱۳۷۰) با مطالعه روی ۱۹۰ دانشجو در مورد اینکه مشاور چه ویژگی هایی باید داشته باشد ، نشان داد که غیر از تعهد (۷۳ مورد) ، علاقه به مشاوره (۶۱ مورد) ، رازداری (۳۰ مورد) و نظم در کار (۱۸ مورد) ، به نظر اکثر دانشجویان (۱۳۲ مورد) مشاور باید از اصول مشاوره آگاهی کامل داشته باشند و بر کار خود مسلط باشد . بدیهی است که مشاور باید در زمینه مشاوره ، تجربه علمی و عملی داشته باشد . بررسی وضعیت مشاوران در مدارس ، قبل و بعد از انقلاب اسلامی ، نشان می دهد که آنان بیش از مشاوره به امور دفتری و اداری پرداخته اند (احمدی ، ۱۳۷۶ – احمدی و باباگلی ، ۱۳۷۴) . براساس یافته های این تحقیق ، ۴/۲۴ درصد از مشاوران نظام جدید آموزش متوسطه در نمونه مورد مطالعه ، به کار دفتری پرداخته‌اند . اگر این فعالیت با فعالیتهای اجرایی مشاوران جمع شود ، حدود یک سوم فعالیت ها ، فعالیتهای غیرمشاوره ای بوده است .در این تحقیق تلاش شده است تا با استفاده از روش کیفی به پرسش هایی پرداخته شود که پیرامون جایگاه مشاوران و امکان ارتقای سیستم آموزش و پرورش مطرح است و مولفان باور دارند که اگر تحقیق حاضر به طرح پرسشهای جدیدتر نائل شود ، دستاوردهای مهمی است .روشگروه متمرکز (focus group)گروه متمرکز ، شامل ۱۲ نفر از مشاوران مرد و زن یکی از نواحی آموزش و پرورش شهر تهران بود . یک روان شناس بالینی در طی دو جلسه ۹۰ دقیقه ای (مجموعا سه ساعت) اداره بحث های گروهی را به عهده داشت . پس از معرفی و آشناسازی اعضای گروه ، روان شناس سوالاتی (به عنوان سخنان راهنما یا Cue) در زمینه های زیر طرح کرد :-   جایگاه و نقش مشاوران در مدارس-   ویژگی های مشاوره و تمایز آن با کار مربیان پرورشی-   تداخل مسائل اخلاقی و تربیتی با مشاوره تحصیلی و مشاوره روان شناسی-   شرایط اعتماد دانش آموزان به مشاوره-   تمیز مشاوره از پند و اندرز و موعظه-   آگاهی دانش آموزان از نقش مشاور-   آگاهی مشاوران از نقش خود-   چگونگی ارتقای جایگاه مشاورانکار آسان سازی مشارکت اعضا در بحث گروه ، با شیوه ذهن انگیزی (brain storming) ، انجام شد . به این ترتیب ، اطلاعات بیشترین به بحث وارد می شد . بحث ها به وسیله ضبط صوت ، ضبط گردید و بعدا مورد بازشنود قرار گرفت .جمع آوری و جمع بندی یافته هابحث های ضبط شده روی نوار ، به وسیله یک روانشناس (مستقل از روانشناسی که در گروه متمرکز حضور داشت) ثبت شد . سرانجام سه روانشناس با بازخوانی و مقوله بندی نهایی یافته های کیفی پرداختند . پاسخ ها و بحث های مطرح شده در جلسات گروه متمرکز ، در قالب چند مقوله دسته بندی شد :۱.   جایگاه کنونی مشاوران در مدارس۲.   نگرش مسئولان به مشاوران۳.   نگرش دانش آموزان به مشاوران۴.   نگرش مشاوران به خود و رشته خود۵.   آمیختن نقش مشاور با نقش های دیگر۶.   نگرش اجتماع (مردم و نهادهای اجتماعی) به مشاور۷.   شیوه های ارتقای جایگاه مشاوران و مشاوران مدارسنتایجاین تحقیق در چهارچوب یک طرح کیفی ، با استفاده از ابزار ((گروه متمرکز)) ، در پی روشن سازی جایگاه مشاوران مدارس و دستیابی به موانع رشد و ارتقای این جایگاه است . مولفان کوشیده اند تا با شیوه های مرسوم در کار گروهی و تمرکز بر ((تحلیل گفتمان discourse analysi)) ، به موشکافی بحث های گروهی مشاوران در گروه متمرکز بپردازند .الف) جایگاه کنونی مشاوان در مدارسیکی از اهداف پرسش و بحث گروهی ((جایگاه مشاوران در مدارس)) بود . واکنش مشاوران چنین بود :((چه آن موقع که در شهرستان کار می کردم و چه حالا که در تهران هستم ، این تجربه را دارم که مشاور جایگاه مثبتی در مدرسه ندارد .... و تا به حال هم با وجود جسارت و پشتکار ، نتوانسته ام جایگاه مشاور را در مدرسه جا بیندازم .... در این زمینه حتی با مسئولان هم درگیر شده ام . ۸۰ درصد مشاوران گیلان تلاش می کنند تا از این حرفه بیرون بیایند.))((به طور کلی وضعیت و جایگاه مشاوران در تهران بهتر از شهرستان هاست . البته حرکت ها نشان می دهد که مشاوره دارد پا می گیرد.))((نه کادر اداری ما را پذیرا هستند و نه دبیران . در واقع جایگاه ما معلوم

نیست.))((اشـکال در جایگـاه مشـاوران در مـدارس ، به نگرش افراد به موضوع مشاوره وکار مشاوره بر می گردد . تا این نگرش ها هست ، مـوقعیت مـا هم عوض نمی شود.))((اداره ، هیـچ ابلاـغ مشخصـی برای مشـاوران نـدارد ، این بـدان معنی است که مـا هنوز جایگاه مشخصـی نداریم.))ب) نگرش مسـئولان به مشاورانمشاوران در پاسخ به پرسش هایی درباره ((نگرش مسئولان به مشاوره)) چنین گفتند :((جایگاه مشاور ..... به نگرش مدیر برمی گردد . اگر نگرش مدیر پذیرا و راحت باشد ، نقش و جایگاه مشاور بهتر جا می افتـد.))((بعضـی مدیران به مشاوره تحصـیلی ارزش می دهند و برای آن جایگاه بهتری قائل هسـتند ..... به این ترتیب جایی برای مشـاوره تربیتی و روانی بـاقی نمی مانـد.))((نگـاه بعضـی مسـئولان به مشاور ، تحقیرآمیز است و برخی ، از ما با لفظ ((مشاول)) یاد می‌کننـد.))((یکی از مشـکلات ، دیدگاه مغرضانه و بسته بعضـی از مدیران مدرسه به کار مشاوره است . این مدیران ، مشاور را در یک چهارچوب غیراصولی قرار می دهنـد و او را از اصول و اهداف اصـلی دور می کنند.))((فکر می کنم بینش و ذهنیت منفی و یا خنثـای مسـئولان رده بالاـی آموزش و پرورش به حرفه مشـاوره ، یکی از مشـکلات این حرفه باشـد.))((فعالیتهـا و تلاـش مشاور در مدرسه ، تظاهر خاصی ندارد . ممکن است چندین ساعت در روز برای مشاوره با دانش آموزان بگذاریم .... ولی چون جایی مطرح نمی شود ، مـدیر و همکـاران دیگر خیـال می کننـد که ما بیکار هستیم ، اما معلمی که بسته اوراق امتحانی زیر بغلش است ، ممکن است نمود بیشتری داشته باشد.))((عدم توجیه مدیر مدرسه در مورد کار مشاوره باعث می شود که هر زمان مشاور را بیکار ببینند ، کارهایی خارج از وظایف وی مثل اداره کلاس بـدون معلم و .... به او بدهد.))((... در تصـمیم گیری های مهم مدرسه در ارتباط با دانش آموزان ، ازمشـاور نظرخواهی نمی شود ...)).((دیـدگاه مـدیران از عواملی است که حتی بر دیـدگاه دانش آموزان تـاثیر می گـذارد . مدیرانی که به هر دلیل نگاه مثبتی به مشاور دارند ، مشاور را تایید و زمینه را آماده می کنند تا دانش آموزان او را بپذیرند . برعکس ، برخی از مـدیران که به مسائل نگاه پلیسـی دارنـد ، بیشتر روی موارد انضـباطی تاکیـد می کننـد و می خواهنـد مشاوره ، دسـتورات آنهـا را سـریع انجـام دهـد و برای بـدست آوردن اطلاعـات عمـل می کنـد . در چنین شـرایطی بچه ها از مشاور دور می شونـد.))ج) نگرش دانش آموزان به مشـاورانبحث دربـاره نگرش هـا ، به ((برداشت و انتظـارات دانش آموزان از مشاور)) رسـید . برخی نظرات چنین بود :((دانش آموزان نقش مشاور را درست نمی شناسند و اطلاعات کافی در این زمینه به آنها داده نشده است . پس مسـلم است که ذهنیت های منفی قبلی آنها قویتر باشـد.))((معمولا خود دانش آموزان به مشاور مراجعه نمی کنند و مراجعه به مشاور بیشتر به آنها توصیه یا تحمیل می شود.))((انتقال تجربه دانش آموزان سال های بالاتر از عملکرد یک مشاور ، تاثیر زیادی بر موضـعگیری دانش آموزان سـال پـایینی دارد ...... پس اطمینان یا عـدم اطمینان به عملکرد ما ، به سال های قبل وابسـته است.))((در مدارسی که در ابتدای هر سال ، در جلسه اولیا و مربیان و یا جلسات با دانش آموزان ، نقش و هدف مشاوره گفته می شود ، نگرش بچه ها مثبت تر از جاهای دیگر است و أنها بیشتر برای مشاوره مراجعه می کننـد.))((نظر دانش آموزان در مورد مشاوره بیشتر تحت تاثیر عملکرد قبلی ماست . وقتی ما با رعایت رازداری به بچه ها کمک می کنیم ، معمولا نگرش آنها کم کم مثبت می شود ....)).د) نگرش مشاوران به خود و رشـته خودمشاوران در پاسخ به پرسشـهایی پیرامون نگرش آنها نسبت به خودشان و حرفه آنها پرسـیده شـد ، چنین مطرح کردنـد :((جایگـاه مشـاوران بر اسا ذهنیتی که خودشان از این حرفه دارنـد ، مشـخص می شود . مشاوری که کار مشـاوره را قبـول نـدارد یـا در بکـارگیری آن اعتمـاد به نفس نـدارد ، نمی توانـد مشـاور خـوبی باشـد و مـوقعیت مشـاوره را دچـار مشـکل می کند.))((بیشتر همکاران در رشـته مشاوره ، همان رویکرد مربیان تربیتی را به مسائل دارند.))((بسیاری از مشاوران ، تجربه فعالیتهـای پرورشـی یـا امور تربیتی را نداشـته انـد ، ولی در مقـام مشاور همان کارها را می کننـد ، حل مسائل چون طبق وظـایفی که آموزش و پرورش ، معین کرده است مسائـل اخلاـقی و تربیتی هم در دسـتور کـار مشـاوره قرار گرفته است.))((نگـرش غلـط مشاور به مشاوره ، باعث شـده است که أنها بیشتر موعظه و پنـد و انـدرز بدهنـد . در صورتی که یک مشاور خوب از تکنیک هـای مشـاوره اسـتفاده می کنـد و می خواهـد مـا یک راه حل بی نقص و مطمئن جلوی پایش بگـذتریم.))((مشاوران ، خودشان به

وظایفشان آشنا نیستند و همین مسئله ، کار را خراب می کند و به اصل رشته صدمه می زند.))((یک نگرش غلط در کار مشاوره پیدا شده است که باید هر چه زودتر اصلاح شود و آن این است که متاسفانه ، مشاوران اطلاعات مناسب و کافی ندارند و غیرحرفه ای برخورد می کنند و بیشتر پند و اندرز می دهند ... در صورتی که مربیان امور پرورشی گرایش نصیحت گرایانه دارند .... روی این نگرش غلط باید کار کرد.))ذ) آمیختن نقش مشاور با سایر نقش ها((ابتدا بهتر است شرح وظایف هر یک از این دو کار (مربی تربیتی و مشاور) روشن شود . به نظر می رسد ، وظایف یک مربی تربیتی برنامه ریزی فرهنگی ، هنری ، تنظیم فوق برنامه ها ، اردوها ، قبول مسئولیت در هلال احمر ، اداره فروشگاه یک مدرسه ، آموزش و .... باشد . حال باید پرسید که آیا فردی با این همه مسئولیت چگونه می تواند کار حرفه ای و تخصصی مشاوره را انجام دهد و به مسائل روانی افراد بپردازد؟))((یک مربی تربیتی با گذراندن دوره های تخصصی ، می تواند مشاور خوبی هم باشد . ولی در کل ، حجم هر یک از این کارها آنقدر زیاد است که یک نفر نمی تواند ، به طور هم زمان ، یک مربی تربیتی متعهد و یک مشاور حرفه ای باشد.))((بسیار مشکل آفرین است . چراکه مشاوران به خصوص در دبیرستان هم باید کارهای انتخاب رشته را انجام دهند ، هم پرونده تشکیل دهند و ضمنا به مسائل روانی و تربیتی دانش آموزان همه بپردازند . حجم کار بسیار بالاست (به خصوص در مورد دانش آموزان سال اول دبیرستان) و این از توان یک مشاور خارج است و نمی تواند به همه آنها بپردازد.))((بیشتر همکارانی که در حال حاضر کار مشاوره می کنند ، همان عملکرد امور تربیتی را دارند و همان گرایش ها و تعصبات را دنبال می کنند.))((وضعه مشاوران نسبت به پنج سال گذشته تغییراتی کرده است . قبلا تداخل کار مربی تربیتی با مشاوره بیشتر بود و در مواقعی به امور تربیتی بهای بیشتری داده می شد . در حال حاضر ، وظایف مشخصتر شده و وضعیت تعدیل یافته است ، ولی حجم کار مشاور بیشتر شده است ، چون موظف است که هم مشاوره تحصیلی و هم مشاوره فردی را انجام دهد.))((در تجربه به این نتیجه رسیده اند که این دو باید از هم تفکیک شوند و در حال حاضر عده ای از ابتدا با ابلاغ مشاور به مدارس فرستاده می شوند و وظایف مشخصی دارند و یک سری هم با حکم مربی تربیتی و با وظایف معلوم و مشخص وارد مدرسه می شوند.))(بچه ها هنوز از نقش مشاوران آگاه نیستند و اطلاع رسانی کامل نیست . مثلا گاهی بچه ها برای ثبت نام در اردوها به دفتر مشاوره مراجعه می کنند و وقتی ما می گوییم که ما امور تربیتی نیستیم ، از ما می پرسند پس شما کی هستید؟ ... و تازه ما باید خودمان را معرفی کنیم.))((وظایف مشاوران تعریف نشده است . در بعضی مدارس حتی چسباندن تراکت ، پوستر ، بروشور و پیام به عهده مشاور است . حجم کارها بسیار بالاست و نقش ها قاطی شده است.))((در بسیاری از مدارس چنین نیست و این کارها به عهده مستخدم است.))و) نگرش اجتماع (مردم و نهادهای اجتماعی)در فرآیند پرسش و پاسخ و بحث گروهی ، مشاوران درباره اشکالات موجود در نگرش (یا نگرش های) اجتماعی ، نظراتی دادند :((جامعه از مشاور انتظارات بالا و غیرواقع گرایانه دارد . مثلا توقع دارند که یک مشاور در ظرف یک ساعت ، یک فرد بی انگیزه و بی علاقه به تحصیل را به درس خواندن وادارد.))((یکی از عوامل ، تبلیغات منفی رسانه های عمومی است که مانع کار مشاوره می شود . در برخی از سریال های تلویزیونی ، مشاور به گونه ای معرفی می شود که برداشت همه همان ((مشاول)) خواهد بود . در حالی که یک مشاور متعهد اصلا به آن اعتقاد ندارد.))((مشکلات کار مشاوران مدارس ، مختص آموزش و پرورش نمی شود ، بلکه این نگرش غلط و عملکردهای ضعیف به کل جامعه برمی گردد.))((در آغاز سال تحصیلی ، اولیای مدرسه برای دانش آموزان و اولیای آنها جلسه می گذارند و وظایف مشاور و سایرین را توضیح می دهند و دانش آموزان را ازنقش مشاور آگاه می کنند ، ولی در طول سال بعضی از دانش آموزان به مربیان تربیتی و سایر معلمان اعتماد پیدا می کنند و با آنها صمیمی می شوند و به طرح مشکلاتشان می پردازند و برخی هم به مشاوران مراجعه می کنند . در بعضی مواقع نیز خود مدیر و کارکنان ، دانش آموزان را به مشاور ارجاع می دهند.))((شرح وظایف و نقش ها در مدارس مشخص شده و فقط این مشاور است که باید چند سالی در یک مدرسه بماند تا موجودیت و عملکردش را تثبیت نماید.))((مشاوران می بایستی در مقاطع مختلف تحصیلی همسو باشند تا دانش

آموزی که از یک مقطع وارد مقطع دیگری می شود ، ذهنیت اشتباهی در مورد عملکرد مشاور نداشته باشد و دقیقا نقش وی را بداند.))ز) شیوه های ارتقای جایگاه مشاوران در مدارسگروه متمرکز درباره چگونگی ارتقای جایگاه مشاوران هم نظراتی داده است :((راز نگهداری مشاور و عدم درز مشکلات دانش آموزان به جاهای دیگر ، کم کم ، اطمینان دانش آموزان را جلب می کند . حتی وقتی یک مشاور می خواهد بنا به هر دلیلی اولیای یک دانش آموز را در جریان موضوعی قرار دهد ، باید با رضایت دانش آموز باشد.))((تناسب رشته تحصیلی با حرفه مشاوره بسیار مهم است.))((سطح تحصیلات می تواند یکی از عوامل مهم باشد ، اگرچه ممکن است همیشه و در مورد همگان صدق نکند ، ولی به نظر می رسد بالاتر بودن میزان تحصیلات بر توانمندی های فرد تاثیر می گذارد.))((تجربه های عملی و روحیه فعال همکاران ، صرفا ، متاثر از تحصیلات دانشگاهی است.))((بعضی افراد اطلاعات زیادی دارند ، ولی در حیطه عمل ناتوان هستند . در واقع تلفیق دانش و تجربه مهمتر از دانش تنهاست.))((آموزش های ضمن خدمت بسیار مفید است و حتی گاه کارآمدتر از دروس دانشگاهی است ، چراکه در آموزش ضمن خدمت موارد عینی مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرند.))((جدا کردن مشاوره های تحصیلی از مشاوره های فردی کار مشاوره را تخصصی تر و اثر بخش تر می کند.))((خود مشاوران می بایست تلاش کنند تا جایگاه خود را پیدا کنند و بهتر است در جلسات و یا در شوراها و ... درباره کار مشاوره توضیح دهند.))((ارتقای سطح دانش ، منجر به ارتقای مهارتها می شود و به دنبال آن فرد می تواند با قدرت بیشتری عمل کند و در نتیجه نقش و جایگاه خود را بهتر به سایرین بشناساند.))((به نظر من مشاوره تحصیلی را باید از کارهای تربیتی و روانی جدا کرد . حجم کار به نسبت تعداد مشاوران زیاد است.))بحثاین تحقیق با استفاده از روش کیفی و در قالب جمع آوری اطلاعات ، از طریق بحث در گروههای متمرکز (متشکل از مشاوران آموزش و پرورش) ، کاوش در جایگاه مشاوره روان شناختی و مشاوران ، موانع ارتقای این رشته و مسائل پیرامونی دیگر را هدف قرار داده است . همان گونه که بر پیشانی این مقاله ثبت است ، به نظر می رسد که ((ساختار مشاوره روان شناختی به دلیل عدم شکل گیری ساختارهای ذهنی لازم ، دچار عملکرد معیوب است.)) که اگر این انگاره درست باشد ، پس شناسایی ابعاد مسئله ما را در حل آن یاری خواهد کرد .هرچند شواهد دهه گذشته حاکی از آن است که مشاوره روان شناختی ، به تدریج ، حرکت بطئی رو به رشدی را در کل جامعه و به ویژه در آموزش و پرورش داشته است ، لیکن یافته های این مطالعه گویای نقایص و اشکالات متعددی است که مشاوره روان شناختی را در جایگاه بهینه ای (optimal) قرار نمی دهد . به نظر می رسد چند عامل (نگرش مسئولان و دانش آموزان به مشاوره و نگرش خود مشاوران به حرفه خود) موجد پدیده ای شده است که می توان از آن به عنوان ((سردرگمی نقش)) نام برد. یافته های کیفی این مطالعه وجود چنین پدیده ای را بین مشاوران تایید می‌کند .یافته های مطالعه حاضر گویای نگرش مخدوش مسئولان به امر مشاوره روان شناختی در آموزش و پرورش است . هرچند نمی توان این نوع نگرش را به تمامی مسئولان تعمیم داد ، اما اگر چنین نگاهی دست کم در مدیران رده پایین (و نه مدیران میانی و بالا) وجود داشته باشد ، در واقع مانع مهمی بر سر راه رشد و اثرمندی مشاوره است . توجه به لفظ ((مشاول)) و تبدیل آن به تکیه کلام ، هم از این نوع نگرش برمی خیزد و هم می تواند در دیگران چنین نگرشی را القا کند .باید توجه داشت که اگر گله مندی برخی مشاوران از نگاه پلیسی مدیران واقعیت داشته باشد ، چگونه می توان انتظار داشت که نقش مشاور (که یک عامل حرفه ای بی طرف برای یاری رساندن به دانش آموزان است) به درستی در بافت مدرسه شکل بگیرد .نگرش دانش آموزان ، که کاربران اصلی خدمات مشاوره در مدارس هستند ، از اهمیت ویژه ای برخوردار است . یافته ها گویای آن است که :۱. دانش آموزان درباره خدمات مشاوره روان شناختی آگاهی کافی ندارند .۲. دانش آموزان در مقابل مراجعه به مشاور ، مقاومت می کنند .۳. عدم اطمینان کافی به رازداری مشاور .۴. در مدارسی که مشاور توانا کار کرده ، نگرش دانش آموزان به مشاوره مثبت است . تغییر نگرش دانش آموزان ، در زدودن موانع رشد مشاوره در مدارس نقش اساسی ایفا می کند .به نظر می رسد مشاوران به دلایل مختلف ، هنوز از نقش مشاور و مشاوره آگاهی کافی ندارند . همین موضوع احتمالا به عدم اعتماد

به نفس آنان در کارشان دامن می زنـد . یافته های این مطالعه ، نشانگر اعتماد به نفس ضـعیف مشاوران شـرکت کننده در گروه ها بود . شـغل هـای قبلی برخی از مشـاوران (مثلاـ مربی امور تربیتی یـا پرورشـی) از جمله موانع شـکل گیری درست حرفه مشـاوره در مـدارس است . در واقع ، فردی که برای چنـد سالدر یک حرفه کار کرده است ، در موقعیت جدید نیز تمایل دارد که چون گذشـته رفتـار کنـد . این تمایـل که تحت تاثیر ((عادت)) ها قرار دارد هنگامی مشـکل زا می شود که رویکرد حرفه جدیـد با رویکرد حرفه قـدیم کاملا متفاوت باشد . چنین تمایلی در رفتار و رویکرد برخی از مشاوران که قبلا مربی امور تربیتی یا پرورشـی بوده اند ، دیده می شود . از مسایـل دیگر در این زمینه ، غیرحرفه ای عمـل کردن مشاوران مـدارس است . اگر تکنیک های مشاوره روان شـناختی جای خود را به پنـد و انـدرز و موعظه بدهنـد ، هم از اثرمندی حرفه کاسـته می شود و هم ارزش کار مشاور در دید مراجع افت می کند که به نوبه خود نگرش نامناسبی در محیط ایجاد می کند .چنانچه براین موانع ، نگرش مخدوش جامعه به مشاوره روان شـناختی و مشـاوران را بیفزاییم ، تصویر روشـنتری از این معضـل خواهیم داشت . عملکرد برخی از رسـانه های همگانی در ارائه نقش مشاور در برنامه های خود ، به این نگرش غلط دامن زده است . نتایـج این تحقیق نیز با محدودیت های خاص خود روبه روبه‌رو بوده بدون آنکه بخواهیم نتایـج را بیش از قابلیت خود تعمیم بـدهیم ، یافته ای حاصل از این تلاش پژوهشـی ، دست کم می توانـد سوالاتی را مطرح و توجه برنامه ریزان را جلب کنـد . این پیشـنهادها شایـد بتوانـد راه گشا باشـد . با چنـد پیشـنهاد این بحث را به پایان می‌بریم :۱. تـدوین برنـامه ای آموزشـی برای تغییر نگرش مسئولان ، دانش آموزان و خود مشـاوران به مشاوره روان شـناختی ، که بـدون تردیـد استمرار و تکیه دراز مدت بر چنین برنامه‌ای می تواند آثا مثبتی در پی داشـته باشد .۲. ارائه تعـاریف دقیق از مشاوره روان شنـاختی و حیطه آن ، انشای آن مقررات و آیین نامه ها و نیز ساختارسازی مناسب برای آن در سازمان های مربوط می توانـد راه را برای رهـایی از ((سـردرگمی نقش)) مشاوران هموار سازد .۳. معرفی درست مشـاوران و نقش مشـاور به دانش آمـوزان می تواند نگرش نامناسب آنها را اصـلاح کنـد و به روی آوردن بیشتر آنها به خدمات مشاوره بیانجامد .۴. بازنگری رسانه‌های همگانی در ارائه نقش درست مشاور و ایجاد تولیـدات نوشـتاری ، شـنیداری ، دیداری و برنامه های واقعیتر در این زمینه می تواند مانع ((ذهنیت نامناسب جامعه)) را از سـر راه ارتقای جایگاه مشاوره روان شـناختی بردارد .

منابعاحمدی ،س.ا.(۱۳۷۶).مقدمه ای بر مشاوره و روان درمانی . چاپ شـشم ، انتشارات دانشگاه اصفهان .احمدی،س.ا.،و بابا گلی،ز.(۱۳۷۴).بررسی نقش مشاوران در مدارس نظام جدید شهر اصـفهان . رساله کارشناسی مشاوره ، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه اصفهان .شفیع آبادی ، ع.(۱۳۷۰). مقدمات راهنمـایی و مشـاوره . چـاپ اول ، انتشـارات دانشـگاه پیام نور .گیبسون و همکاران (۱۳۷۳).مبـانی مشاوره و راهنمایی.(ترجمه باقر ثنایی و همکاران) تهران : چاپ نهضت .

George R.L. , & cristiani , T.S. (۱۹۹۰). Counseling theory and practice (۳rd ed.) .Englewood cliffs , NJ : prentice Hall.Manitoba school counselor association , (۱۹۹۲) . Guidelines for elhical behavior.Available :http://home.merlin.mb.ca/~msca/pages/ethicsframe.html?navigation=ethicsl.htmministry of education , (۲۰۰۲). Special education services :A manual of policies , procedures and guidelines .Available :http://www.bced.gov.bc.ca/speciald/ppandg/toc.thmpeterson , J.v. , & Nisenholz , B.(۱۹۹۵) . orientation to counseling , (۳rd ed.). Massachusetts : Allyn & Bacon Co.shertzer , B. , & ston ., S.C.(۱۹۷۴).fundamentals of counseling (۲nd ed.). Boston : Houghton Mifflin

*برگرفته از فصلنامه تازه های علوم شناختی

مشورت در سیره پیامبر

(ص)

محمد جواد حیدری خراسانی

تربیت و مشـاوره (کارکردهـا و راهبردها)در این مقاله بر آنیم تا مباحث زیر را مطرح کنیم:۱ سیره در لغت و اصطلاح۲ مشورت در لغت و اصطلاح۳ نگاهی به اسرار و اهداف مشاوره در سیره معصومان(ع).۴ اسـرار مشورت از دیدگاه مولوی۵ اهمیت و ضرورت مشورت در قرآن و حدیث۶ نمونه‌هـایی از مشـاوره نبی اکرم(ص)الف مشاوره در امور نظامی و مسائل جنگیب مشاوره در امور غیر نظـامی و مسائـل فردی، خـانوادگی و...واژه سیـره در لغـت و اصـطلاح واژه سیـره در لغـت از کلمـه سیر بـه معنـای رفتـن و جریـان داشـتن‌است. سیـره در اصطلاح منطق عملی و اصول عملی است که همچون‌قوانین ریاضی قابل تغییر نیست و راهنمای زندگی انسان است.راغب اصـفهانی می‌نویسـد: سیر یعنی حرکت در روی زمین، در زمین‌راه رفتن و گذشـتن و عبور کردن. «سـیره یعنی حالت و روشـی که‌انسـان دارد، نوع خـاص حرکت انسـان نوع رفتـار و کردار و عملکردانسـان را «سـیره گوینـد.مورخـانی که در بـاره پیامبر اکرم(ص) و روش زندگی او کتاب‌نوشـته‌اند، تاریخ خود را «سـیره‌النبی نامیده‌اند. سیره‌شناسـی‌به معنای سبک‌شناسـی و رفتارشناسی است.واژه مشورت و شورا در لغت و اصـطلاحمشورت و شورا در لغت از«شارالعسـل گرفته شـده و به معنـای بیرون آوردن عسـل از کنـدوبه دست آوردن عسـل نـاب است. این لغت در اصـطلاح به معنـای به دست‌آوردن راه درست و متقن از طریـق نظر خـواهی از عقلا و خردمندان‌است. وجه تسمیه مشورت و مشاوره این است که به بهترین اندیشه ومحکمترین رای از طریق نظر خواهی و گفتگو بـا دیگران همچون عسل‌ناب اسـتخراج شـده از کنـدو به دست می‌آیـد و هـدایت و صـلاح و خیرهاو خوبیها در پرتو آن تحصـیل و موجب پیروزی می‌گردد. این پرسشـهااهمیت و ضـرورت بحث مشـاوره و شورا را تـبیین می‌کنـد. شـکی نیست که‌عمـل به شورا، از اصـول مسـلم سـیره عملی پیـامبر اکرم(ص) و اولیـای‌الهی بـه شـمار می‌آیـد..۳ نگـاهی بـه اسـرار و اهـداف مشـاوره در سـیره معصومـان(ع)رسول خـدا (ص) و جانشـینان آن حضـرت با آنکه معصوم بودنـد و حتی‌با قطع نظر از وحی و مقام والای الهی از نظر فکر و بینش و منش‌از مشورت بی نیاز بودند، با مشورت کردن دو نکته را تعقیب‌می‌کردند:۱ اهمیت مشورت و شورا را به مسلمانان یـاد آوری کننـد و این‌روحیه را در عرصه‌هـای مختلف جـامعه اسـلامی، ایجاد و تقویت‌نماینـد.۲ ضـمن آموزش عملی به مسـلمانان بیاموزند که چگونه به این سیره‌عمل کنند و از ثمرات درخشان آن برخور دار شوند پس از آن‌حضـرت، این سـنت الهی را به نیکی اسـتمرار بخشـند و زندگی را براساس مشورت بنیاد نهند.۳ نگاهی به اسـرار و اهـداف مشاوره در سـیره معصومان(ع) یکی ازمسائل اساسـی در سیره و منطق عملی پیشوایان معصوم(ع) مساله‌مشورت و مشاوره است. در سیره پیامبر اکرم(ص) و اهل بیت(ع)می‌خوانیم که با اصـحاب خود بسیار مشورت می‌کردند، به طوری که ازبرخی از اصحاب رسول اکرم(ص) و عایشه چنین نقل شده است: هیچ کس‌را ندیـدیم که با اصـحاب خود بیشتر از رسول خدا با اصـحابش مشورت‌کند. در اینجا این پرسشـها به ذهن می‌رسد: چرا رسول اکرم(ص) واهل بیت(ع) آنقـدر مشورت می‌کردنـد؟ آیا آنان به مشورت نیازداشـتند؟ مگر انـدیشه و قوای ذهنی آنان چنان کامل و نیرومنـدنبود که حتی بـا قطع نظر از وحی و مقـام خلیفه‌اللهی، بـاز ازمشورت بی نیاز بودنـد؟آنان چه ضـرورتی در این اصل احساس می‌کردند؟آیا آنچه برای آنان اهمیت داشت، پرورش روحیه مشورت در عرصه‌های‌مختلف فرهنگی، اجتماعی، سیاسـی، نظامی و... بود یادسـتاوردهای آن؟آنـان بـا چه کسانی مشورت می‌کردنـد و چه کسانی با ایشان به‌رایزنی می‌پرداختنـد؟ آنان در نهایت چگونه تصـمیم می‌گرفتنـد؟شورا مایه انس و صـفا و الفت اجتماعی، پیونـد مردم، ارزش یافتن‌آنان، اسـتفاده از دیدگاهها و مواضع فکری و علوم و آگاهی‌دیگران، پرهیز از اسـتبداد رای و پی‌آمدهای وخیم خود رایی،مشخص شدن قدر و جایگاه انسانها در امور اجتماعی و عرصه‌های‌فکری و فرهنگی می‌گردد.اهل حدیث و مفسران و مورخان، در بیان سر مشورت آن حضرت مطالب‌مبسوطی را آورده‌اند که نشان می‌دهد یکی از اهداف آن حضرت وجانشینان او در مشورت کردن با امت پرورش این روحیه در مردم وارزش یافتن آنان

نزد یکدیگر بوده است.ابو جعفر محمد بن جریر طبری، ضمن مباحث مبسوطی در این زمینه،می‌نویسد: «لیتبعه المومنون بعده... و یستنوا بسنته فی ذلک.»امام فخر رازی از حسن و سفیان بن عیینه چنین آورده است:«لیقتدی به غیره فی المشاوره و یصیرسنه فی امته.» آلوسی‌بغدادی می‌نویسد: «ان تکون سنه بعده لامته.» گروهی از مفسران‌شیعه هدف حضرت را اقتدای امت‌به این سنت نیک دانسته، چنین‌تعبیر کرده‌اند:«لتقتدی به امته فی المشاوره ابو الفتوح رازی می‌گوید:«خواست تا مردمان به او اقتدا کنند از پس او .» شریف لاهیجی‌نیز در تفسیرش می‌نویسد: آنکه این سنت‌حسنه مشورت در امت آن‌حضرت باقی بماند و بدون مشورت کاری نکنند.» دوران حکومت‌اسلامی نبی اکرم(ص) و زندگی آن حضرت بخوبی نشان داد که یکی ازعوامل موفقیت پیامبر اکرم (ص) در پیشبرد هدفهای اسلامی، همین‌مساله مشورت بوده است. آن حضرت نشان داد که با مشورت و رعایت‌اصول و مبانی مدیریت می‌توان جامعه را در موقعیت‌های بحرانی به‌سلامت اداره کرد و خود رایی و خود سری را، که از بزرگترین آفتهای فرهنگی و اجتماعی است، از ساحت اجتماع دور ساخت. آن‌حضرت به همگان آموخت که همه انسانها، حتی آنها که از فکر قوی‌بر خوردارند و صاحب بهترین افکار و اندیشه‌اند، به مشورت‌نیازمندند و اگر خود را از مشاوره با دیگران بی نیاز بینند،خوی استبداد و استکبار می‌یابند. اما اگر با مردم مشاوره ورایزنی داشته باشند و شخصیت، دیدگاههای آنان را نادیده نگیرندو از استعدادهای آنان بهره برند، نه تنها از خطر فرو رفتن دراستبداد دور می‌گردند بلکه به آرا و اندیشه‌های محکم و متقن‌دست می‌یابند. تجارب تایخی نشان داده است که بهترین افراد ومحکمترین نظامها در صورت فرو رفتن در استبداد به هلاکت می‌رسند،جنبه مردمی خود را از دست می‌دهند و در مسیر انحطاط می‌افتند.امیرمومنان (ع) می‌فرماید:«من استبد برایه هلک.» هرکس استبداد رای ورزد، هلاک می‌شود.«لاظهیر او ثق من المشاوره.» هیچ پشتیبانی مطمئن‌تر از مشورت‌نیست. در مکتب اسلام مشورت کردن عین هدایت است گرد آوردن‌خوبیها و خیرها در پرتو این سنت‌حسنه به دست می‌آید و هرکه باخردمندان مشورت کند، از انوار خردهای آنان فروغ می‌گیرد «من‌المشاور ذوی العقول استضاء بانوار العقول.» یکی از راههای‌اساسی مشارکت در عقل و علم و دانش صاحبان اندیشه و فرهنگ وخرد، مشورت کردن است. «و من شاور الرجال یشارکها فی‌عقولها.» به همین جهت‌باید گفت:آیه «وشاورهم فی الامر» به منظور لطف به امت و کرامت‌به آنهاو فروغ بخشیدن به عقول آنان وارد شده است.۴ اسرار و اهداف مشورت از دیدگاه مولویمولوی در این باره می‌گوید:امر شاورهم پیامبر را رسید گرچه رایی نیست رایش را ندید در ترازو جور ضیق زرشدست نی از آنک جو چو زر گوهر شدست روح، قالب را کنون همره شدست مدتی سگ حارس درگه شدست مشورت کن با گروه صالحان بر پیمبر امر شاورهم بدان امر هم شوری برای این بود کز تشاور سهو و کژ کمتر رود این خردها چون مصابیح انور است بیست مصباح از یکی روشن‌تر ستبنا بر این، سرکلام حضرت امیرمومنان (ع) روشن می‌گردد که‌می‌فرماید: برای در امان ماندن از لغزشها و پشیمانیها باصاحبان خرد مشورت کن. «شاور ذوی العقول تامن الزلل والنوم ۵ اهمیت و ضرورت مشورت در قرآن و حدیثاخلاق رسول خدا(ص) قرآن‌بود و عمل او مشورت. مساله شوری در قرآن در کنار نماز وانفاق، به عنوان یکی از ویژگیهای اساسی انسان رشد یافته، مطرح‌شده است: «... والذین استجابوا لربهم و اقاموا الصلاه و امرهم‌شوری بینهم و مما رزقناهم ینفقون والذین اذا اصابهم البغی هم‌ینتصرون.» و آنچه نزد خداست‌بهتر و پایدارتر است‌برای کسانی‌که ایمان آوردند... و دعوت پروردگارشان را اجابت کردند و نمازرا به پا داشتند و کارشان میانشان به مشورت است و از آنچه به‌آنان روزی دادیم انفاق می‌کنند و کسانی که چون تجاوز مسلحانه‌ای‌به آنان شود یکدیگر را در انتقام کشیدن یاری می‌دهند.علامه طباطبایی در باره این آیه می‌گوید:در جمله «و امر هم شوری بینهم» به ویژگی مهم و بنیادی‌مومنان اهل رشد و عمل اشاره شده، بدین صورت که آنان در به دست‌آوردن اندیشه صحیح و دیدگاه جامع و متقن به صاحبان عقل واندیشه و خرد مراجعه می‌کنند و ضمن جمع آوری کلیه دیدگاهها‌بهترین آنها را گزینش و تبعیت می‌کنند و در واقع این آیه به‌نظر من با آیه «والذین یستمعون القول فیتبعون احسنه نزدیک‌است: و راه رسیدن به بهترین راههای موجود در هر عرصه‌ای برای‌دستیابی به واقعیت مشورت است چرا که «و ماتشاور قوم الاوفقوا الاحسن ما فی

ضمیرهم هیچ قومی در کارهایشان با یکدیگرمشورت نکردند مگر آنکه به بهترین راههای موجود دست‌یافتند. ازدیدگاه پیامبر اسلام(ص)، جامعه‌ای که فاقد سنت مشورت است ورهبران مستبد و خود سر و توانگران تنگ نظر دارد، حق حیات‌ندارد. چرا که فقدان سنت مشورت در جامعه شخصیت افراد را می‌کشدو رشد فرهنگ و اندیشه‌ها را متوقف می‌سازد. این حقیقت در حدیث‌نبوی چنین آمده است:«اذا کان امراکم خیارکم و اغنیاءکم سمحاءکم و امرکم شوری‌بینکم فظهر الارض خیرلکم من بطنها و اذا کان امراءکم شرارکم واغنیاءکم بخلا کم ولم یکن امر کم شوری بینکم فبطن الارض خیرلکم‌من ظهرها.» هرگاه زمامداران شما نیکان و توانگران شماسخاوتمندانتان باشد و کارهایتان به مشورت انجام شود، در این‌موقع روی زمین از زیر زمین برای شما بهتر است (و شایسته حیات‌و بقا هستید) ولی اگر زمامدارانتان بدان و توانگرانتان بخیلان‌باشند و کارها با مشورت برگزار نشود، در این صورت زیر زمین ازروی آن برای شما بهتر است.مشورت ادراک و هشیاری دهد عقلها مر عقل را یاری دهد مشورت در کارها واجب شود تا پشیمانی در آخر کم شودنبی اکرم (ص) در امور مختلف مشورت می‌کرد و سپس تصمیم می‌گرفت وعمل می‌کرد.چنانچه امام رضا(ع) فرمود: «ان رسول الله(ص) کان‌یستشیر اصحابه ثم یعزم علی ما یرید.» البته مشورت نبی‌اکرم(ص) در امور مربوط به خدا و رسولش که حکم صریح داشت و به‌عنوان نص ارائه می‌شد، صورت نمی‌گرفت، بلکه مشورتها در امورمربوط به امت تحقق می‌یافت. ضمیر «هم در آیه «و امر هم‌شوری بینهم به این نکته اشاره دارد زیرا اجتهاد در مقابل‌نص جایز نیست. و آیات متعددی از قرآن آن را باطل می‌داند. «فلاو ربک لایومنون حتی یحکموک فیما شجر بینهم ثم لا یجدوا فی‌انفسهم حرجا مما قضیت و یسلموا تسلیما.» نه به خدایت‌سوگند،ایمان نمی‌آورند تا تو را در اختلافهای خویش حاکم کنند سپس دردلهای خود از آنچه حکم کرده‌ای، ملالی نیابند و کاملا تسلیم‌گردند.۶ نمونه‌هایی از مشاوره نبی اکرم(ص)در اینجا نمونه‌هایی ازمشاوره‌های نبی اکرم (ص) و جانشینانش را نقل می‌کنیم:الف مشاوره در امور فرهنگی و مسائل نظامی۱ از نمونه‌های برجسته سیره مشاوره پیامبر (ص) جنگ بدر است که‌در باره اصل جنگ، تعیین مکان نبرد و اسیران جنگ با یاران خودمشورت کرد و فرمود: «اشیروا اعلی ایهاالناس.» ای مردم آراءخود را برایم بگوئید.جنگ بدر در سال دوم هجری روی داد. به پیامبر گزارش رسید که‌کاروانی از قریش اموال فراوان به طرف شام می‌برد.حضرت به منظور مقابله به مثل از مدینه خارج شد، به تعقیب‌کاروان پرداخت و به آن دست نیافت. کاروان قریش به شام رفت، پس‌از مدتی گزارش دادند که کاروان قریش در حال باز گشت است.پیامبر(ص) با۳۱۳ تن در ماه مبارک سال دوم برای مصادره اموال‌قریش، در مقابل اموال مصادره شده مسلمانان از مدینه خارج‌شد، نیروی کمکی مکه با تجهیزات کامل برای کمک با کاروان قریش‌حرکت کرد. پیامبر(ص) اصحاب خود را گرد آورد و در مورد اینکه‌آیا دشمن را تعقیب کنند یا با گروه نظامی قریش رو به رو شوندو یا به مدینه باز گردند، با آنان مشورت کرد: «فاستشار الناس‌و اخبرهم عن قریش.» در این جریان نخست ابوبکر بر خاست و نظرخویش را مبنی بر جنگ با دشمن اعلام کرد. سپس عمر نظری مشابه‌نظر او داد. آنگاه مقداد برخاست و گفت: «ای رسول خدا، آنچه‌خداوند برایت مقرر فرموده عمل کن ما با تو هستیم. به خداسوگند، ما آنچه را که بنی اسرائیل به موسی گفتند به تونمی‌گوئیم که «فاذهب انت و ربک فقاتلا انا ههنا قاعدون توبا پروردگارت بروید و خودتان جنگ کنید که ما اینجا نشسته ومنتظریم. ما می‌گوییم: تو و پروردگارت بروید و بجنگید و ما هم‌به امر شما جنگ می‌کنیم.رسول خدا(ص) مقداد را ستود، در حقش دعا کرد و باز فرمود:«اشیروا علی ایهاالناس.» و مقصود حضرت، انصار بودند زیرا ازطرف آنان، اکثریت‌بودند و از طرفی در عقبه با پیامبر(ص) پیمان‌دفاعی بسته بودند. پیامبر(ص) می‌خواست نظر آنان را در این خصوص‌بداند. سعد ابن معاذ برخاست نظر خویش را مبنی بر حرکت رسول‌خدا(ص) و اطاعت مطلق از وی است و جنگ با دشمن اعلام کرد.سخنان سعد، انبساطی در رسول خدا(ص) ایجاد کرد و او را خشنودساخت. پس فرمود: «به راه افتید و بشارت باد شما را که خداوند(پیروزی بر) یکی از این دو گروه را به من وعده داده است. (یاتصاحب کاروان و یا پیروزی بر قریش) سوگند به خدا، گویا هم‌اکنون جای کشته شدنشان را پیش روی خود می‌بینم.» رسول خدا (ص)با به کارگیری این جلسه مشورتی از منزل «ذفران حرکت

کرداز گردنه‌ای که موسوم به «اصافر» بود، گذشت به سوی قریه‌ای که در پایین گردنه قرار داشت، سرا زیر شد نزدیک بدر فرود آمدو به کسب اطلاعات پرداخت. در دشت‌بدر آبهای مختلفی بوسیله‌چاههایی که در آن حفر شده بود، وجود داشت و به همین جهت محل‌توقف کاروانهابود، مسلمانها زودتر از قریش کنار چاهها فرودآمده بودند، واقدی می‌گوید:پس از فرود آمدن در کنار اولین چاه، پیامبر(ص) از اصحاب خودمشورتی خواست و فرمود: «اشیروا علی فی المنزل نظر مشورتی‌شما در باره این مکان چیست؟ حباب بن منذر بر خاست و نظر خویش‌را مبنی بر عدم مناسبت این مکان برای نبرد با دشمن اعلام کرد وگفت: «اکنون که فرمان خاص در مورد این مکان نرسیده و صرفاتدبیر جنگی است، دستور دهید تا آخرین چاه، که به دشمن نزدیک‌است، پیشروی کنیم و در آنجا اردو بزنیم. رسول خدا(ص) فرمود:«رای صواب همان است که گفتی. در این داستان به مشاوره اصحاب‌نیز با نبی‌اکرم (ص) اشاره شده است. بدین ترتیب، با استفاده ازیکی از اصول و مبانی مدیریت و رهبری حکیمانه و عمل به اصل‌اساس مشورت و بهره‌گیری از روشهای نظامی بجا و روح ایمان،مسلمانان با وجود نیروی کم در مقابل نیروی بسیار دشمن به‌پیروزی چشمگیری دست‌یافتند و اسیران بسیار گرفتند.پیامبراسلام(ص) در باره اسیران و امور دیگر مربوط به جنگ نیزبارها با اصحاب خود مشورت فرمود. مشاوره شیوه عملی رسول‌خدا(ص) در جنگهای مختلف بود که به نمونه‌های دیگری اشاره‌می‌کنیم.۲ در نبرد احزاب یا خندق نیز همین شیوه به کار رفت. و حضرت‌رسول (ص) با اصحاب خود، جلسه مشورتی تشکیل داد.۳ در پیکار بنی قریظه، در مورد کیفیت و کمیت جنگ با یهودیان‌مدینه، مشورت کرد.۴ در پیکار نبی نضیر، در بر خورد با یهودیان مدینه، نیز چنین‌کرد.۵ در روز حدیبیه نیز در موضوعهای مختلفی به مشورت پرداخت.۶ در فتح مکه، هنگامی که آمدن ابوسفیان به حضرت گزارش شد،مشورت کرد.۷ در غزوه طائف، پس از محاصره آنها، پیامبر اسلام (ص) بااصحاب خود مشاوره کرد و سپس تصمیم گرفت.۸ در غزوه تبوک، در امور مختلف، با اصحاب خود به مشورت‌پرداخت «اشیروا علی فرمود و نظرهای صائب و آرای صحیح ونوین اصحاب را مورد ستایش قرار داد.۹ در جنگ احد در باره اینکه سپاه اسلام در مدینه مستقر شود یابیرون رود با اصحاب مشورت کرد و با اینکه خود موافق نبود نظراصحاب را پذیرفت.این نمونه‌ها و دهها نمونه دیگر، حاکی از مشاوره نبی اکرم(ص)در امور جنگ بود.ب مشاوره در امور غیر نظامی و مسایل غیر جنگیمورخان دهها‌نمونه دیگر از مشورتهای نبی اکرم(ص) در امور غیرنظامی و مصالح‌غیر جنگی در عرصه‌های مختلف فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی وامور فردی و خانوادگی و غیره نقل کرده‌اند. این موارد بیانگرآن است که شورا و مشورت به عنوان یک امر اساسی در مسائل‌مدیریت و حکومت و فرماندهی منحصر نیست بلکه در همه شئون‌مربوط به امت راه دارد و ثمرات درخشانی در پی خواهد داشت.برخی از این موارد عبارت است از:۱ پیامبر (ص) در باره کسانی که به عایشه تهمت زدند، با اصحاب‌خود مشورت کرد و نظر آنها را خواست. مورخانی چون ابن اسحاق،واقدی، بخاری، مسلم، احمد بن حنبل، ترمذی، بیهقی و دیگران این‌جریان را به طور مبسوط آورده‌اند و ضمن اشاره به امور جلسات‌مشورتی نبی اکرم(ص) با اصحاب، تاکید کرده‌اند که نبی اکرم(ص)در این حادثه با حضرت علی بن ابیطالب (ع) و اسامه بن زید به‌طور ویژه مشورت کرد. مفسران اهل سنت نیز در ذیل آیات ۱۱ تا۱۶سوره نور که مربوط به «افک (تهمت عظیم) است، مطالب مبسوطی‌در باره تهمت‌به عایشه آورده‌اند و به مواردی از مشورت نبی‌اکرم(ص) با اصحاب و مشورت اصحاب با حضرت اشاره کرده‌اند که جای‌نقد و بررسی دارد و مفسران شیعی به نقادی مطالب مفسران اهل‌سنت پرداخته‌اند.۲ پیامبر(ص) در مورد اعزام افراد برای تبلیغ و اداره امور یک‌منطقه و اعطای مسئوولیت‌به افراد به منظور فرمانداری واستانداری و مدیریت و حکومت‌بخشی از مناطق تحت اداره خویش بااصحاب مشورت می‌کرد.اصحاب آن حضرت نیز، با پیروی از این سنت نیکو، نه تنها بارسول‌اکرم(ص) در امور مختلف به مشورت می‌پرداختند بلکه باهمدیگر نیز مشورت می‌کردند. پژوهشی در باره روش‌شناسی مشاوره‌نبی‌اکرم(ص) با اصحاب و بالعکس و همین طور مشاروه‌های مسلمانان‌در صدر اسلام نیازمند مقاله مستقل و جامعی است.آنچه گذشت، بخوبی نشان می‌دهد که پیامبر اسلام(ص) با وجود آنکه‌معصوم بود و از نظر فکر و تدبیر و تصمیم‌گیری به مشورت نیازنداشت، برای احیای این سنت و

آموزش و پرورش امت، پیوسته بااصحاب خویش مشورت می کرد.ماهنامه کوثر شماره ۲۴

صفات و ویژگیهای مشاور در اسلام

حسین حقانی زنجانی ارزش و اهمیت والای اصل مشورت و مشاوره از دیدگاه اسلام، اهمیت ویژگیهای شورای مشاوره و مشاورین را در اسلام آشکار می‌سازد، مشاور در حقیقت رکن اصلی نیل به حقائق و واقعیات و جلوگیری از خطا واشتباه و تثبیت محور حرکت انسانها به سوی نیازمندی‌های فردی واجتماعی و معنوی به شمار می‌رود.حال باید دید مشاور در اسلام چه کسی باید باشد؟ و چه صفات و ویژگیهائی را بایـد داشته باشد؟مشاور از دیدگاه اسلام هر انسان عاقل و بصیر و آگاهی است که دیدگاه اسلامی داشته، با تقوا و خیراندیش بوده، دارای کمالات نفسانی و خالی از فساد اخلاق و مبرا از انحرافات فکری و عقلی و عملی باشد پس مشاوره در اسلام دارای حدود و مقرراتی بوده، مبتنی بر اصول و معیارهائی می‌باشد.امام صادق‌علیه السلام فرمود:«المشورهٔ لا تکون الا بحدودها فمن عرفها بحدودها والا کانت مضرتها علی المستشیر اکثر من منفعتها».مشورت بایـد با حدود و مقررات و به شرائط خاص خودش انجام پذیرد و کسی که این حدود را بشناسد مشورت او منتهی به خیر می‌شود و کسی که حدود و شرائط مشورت مفیـد را ندانـد، زیان آن بر مشورت کننـده بیشتر از منفعت آن می‌باشد. (۱)مطابق این کبرای کلی مشاور متصف به یک سلسله از صفات بوده و یک سلسله از صفات را نیز باید نداشته باشد. صفاتی که مشاور از دیدگاه اسلام باید آن‌ها را داشته باشد به قرار زیر است:۱ - مشاور بایـد عاقل و صاحب رای و نظر باشـد زیرا طبیعی است انسانی که اطلاعات لازم و خبرگی کافی در مورد مشورت نداشته باشد، مشورت با او نه تنها مفید نیست، بلکه ممکن است راهنمائی‌های ناشیانه او باعث انحراف بوده، زیان و ضرر به دنبال خود داشته باشد.امام باقرعلیه السلام از پیامبر گرامی اسلام‌صلی الل.ه علیه وآله نقل می کند که از او از معنای حزم واحتیاط سئوال کردنـد در پاسخ آن فرمود: «مشاورهٔ ذو الرای و اتباعهم یعنی: حزم و احتیاط در امور همان مشاوره با انسان‌های عاقل صاحب رای و نظر می‌باشد. (۲)این نوع از مشورت دارای منافع کثیر و حداقل موجب پشیمانی وندامت مشورت کننده نمی‌شود.ابی جارود از امام باقرعلیه السلام نقل می کند که فرمود: در کتاب تورات چهار جمله وارد شده است از جمله آنها این است: «من لا یستشیر یندم (۳) کسی که بـا صـاحب فکر و نظر در امـور خـود مشورت نکنـد، پشـیمان و نـادم می گردد. و همواره در مخـاطرات و گرفتاریهـا واقع می‌شود.و در روایت دیگری چنین نقـل شـده است: «خـاطر بنفسه من اسـتغنی برایه . (۴) کسـی که بـدون مشورت به رای خود عمل کنـد و خود را بی‌نیـاز از مشورت بـا صـاحب نظران بدانـد، در انجـام امور خود را به مخـاطره انـداخته است.و در روایات و احادیث وارده از ائمه‌علیهم‌السلام انسان عاقل به عنوان «قرین مرشد» تعبیر آورده شده است چنانکه مفضل بن عمر از امام صادق‌علیه السلام نقل می کنـد که فرمود:«...من لم یکن له قرین مرشد متمکن عدوه من عقبه . کسـی که برای او دوست نزدیک ارشاد کننده افکار او نداشته باشـد چه بسا دشـمن او از پشت‌سـر او قـدرت حمله بر او را داشـته باشـد.طبعـا «قرین مرشـد» انسـان عاقل دارای ورع و تقوا می‌باشـد زیرا راهنمـای بـاطنی ارشـاد کننـده به نـام عقل را همراه خود دارد و این راهنما او را به خیر امر می کنـد و او را از بـدیها و زشتیها باز می‌دارد.سلیمان بن خالد می گوید: از امام صادق‌علیه السلام شنیدم که فرمود:«استشر العاقل من الرجال الورع فانه لا یامر الا بالخیر و ایاک و الخلاف فان مخالفهٔ الورع العاقل مفسدهٔ فی الدین والدنیا». (۵)با مردان عاقل و با تقوا مشورت کن زیرا او جز به خیر دستور نمی‌دهد و مواظبت داشته باشد واز مخالفت‌با رای مشاور عاقل و با تقوی بپرهیز زیرا این کار باعث فساد در دین و دنیای انسان می گردد.بـدیهی است مشاور عاقل وباتقوا در مقام مشورت در موارد لازم و مقتضـی، مشورت کننـده را پند واندرز می‌دهد و او را از انجام زشتیها و فسادها باز می‌دارد و او را به انجام نیکی‌ها و خوبیها راهنمائی می کنـد یعنی مشاور عاقل وباتقوا ناصح خوبی بوده و همین امر باعث رشـد فکر مشورت کننده و باعث توفیق بیشتر او میگردد.منصور بن حازم از امام صادق‌علیه السلام واو نیز از پیامبر گرامی اسلام‌صلی الل.ه علیه وآله چنین نقل می کند:«مشاورهٔ العاقل الناصح رشد و یمن و توفیق من الله فاذا اشار علیک‌الناصح

العاقل و ایاک والخلاف فان فی ذلک العطب . (۶)مشاوره با انسان‌های عاقل نصیحت کننده(ناصح) حداقل سه فایده مهم دارد:الف – باعث رشد فکر مشورت کننده می‌باشد.ب – باعث‌برکت در انجام کار می‌باشد.ج – سبب پیدایش توفیقات الهی می‌باشد.پس هنگامی که ناصح عاقل برای انجام کاری تو را دعوت کرد، حتما از انجام آن کار مخالفت ننما زیرا مخالفت موجب سختی و رنج و مشقت مشورت کننده می‌شود.و در برخی از روایات وارد است که عمل به دستور شخص عاقل ناصح دارای دین و تقوا باعث این می‌شود که خداوند کار او را به خیر می‌انجامد و او را از خذلان و خواری نجات می‌دهد، بلکه مقام و منزلت او را نزد خدا بالا می‌برد. (۷)در غرر و درر آمدی از علی‌علیه السلام نقل شده است: «خیر ما مشاورت ذو النهی والعلم واولو التجارب الحزم : بهترین مورد مشورت، مشورت با صاحبان عقل و علم و تجربه و دارای حزم واحتیاط می‌باشد. (۸)شیخ طوسی در امالی خود از ابوهریره از رسول خداصلی ال.ه علیه وآله نقل می کند: «استشردوا العاقل ولا تعصبوه فتندبوا»: با انسان‌های عاقل در امور خود مشورت کنید و بدینطریق رشد کار خود را طلب کنید و بعد از مشورت با نتیجه این مشورت مخالفت ننمائید و گرنه پشیمان و نادم می‌شوید. (۹)حلبی از امام صادق‌علیه السلام نقل می کند که مشورت مفید و جامع، مشورت با کسانی است که چهار صفت را داشته باشند از جمله این صفات: «فاولها ان یکون الذی تشاوره عاقلا» یعنی اولین شرط لازم در مشاور این است که عاقل باشد.جالب این است که امام معصوم به دنبال بیان اولین صفت لازم در مشاور، علت آن را این گونه بیان می کند:« فانه اذا کان عاقلا انتفعت‌بمشورته هنگامی که مشاوران عاقل باشند، مشورت او مفید و ثمربخش واقع می‌شود.۲ – مشاور دارای خشیت و خوف الهی باشددومین ویژگی شخص مشاور و شورای مشاوره این است که خوف الهی و خشیت پروردگار در دل و جا ن آنان جای داده شده باشد زیرا قطعا چنین کسانی قابل اعتماد و اطمینان هستند، اینان هستند که فکر خیانت‌به برادر دینی خود را در دل هرگز جای نمی‌دهند و درنتیجه مشورت با آنان اطمینان‌بخش بوده، برای مشورت کننده امنیت‌خاطر قابل اعتماد ایجاد می کند.امام صادق‌علیه السلام ضمن بیاناتی به معاویهٔ بن وهب چنین فرمود:«... واستشر فی امورک الذین یخشون ربهم : (۱۰) با انسانهای دارای خوف و خشیت الهی مشوت کن. اینها انسانهای امین بوده فکر خیانت و افشاء سر برادر مؤمن را نزد دیگری در دل خود هرگز جای نمی‌دهند.و در روایت دیگری از امام صادق‌علیه السلام نقل شده است: «شاور فی حدیثک الذین تخافون الله : (۱۱) در امور خود با مشاورین دارای خوف الهی مشورت کن.وهمین حالت‌خوف و خشیت الهی معیار امین بودن انسانهای مشاور محسوب می‌شود چنانکه در ضمن همان روایت‌بالا از امام صادق‌علیه السلام چنین نقل شده است: «الامین الذی یخشی الله . (۱۲)۳ – مشاور باید انسان حر و انسانهای آزادمنش بوده، تحت تاثیر برخی از عوامل ضعیف کننده و مضر قرار نگیرد.چنانکه حلبی از امام صادق‌علیه السلام دومین شرط لازم در شخص مشاور را چنین بیان می کند: «والثانیهٔ ان یکون حرا متدینا» شرط دوم لازم در مشاور این است که او آزادمنش بوده متدین باشد و سر و راز اینکه مشاور باید چنین صفت و ویژگی را داشته باشد این است که امام صادق‌علیه السلام می‌فرماید:« اذا کان حرا متدینا اجهد نفسه فی النصیحهٔ لک (۱۳) : هنگامی که مشاور انسان آزادمنش بوده متدین باشد، تمام هم و سعی خویش را در بهتر انجام دادن نصیحت و مشورت خویش به کار می‌برد. (۱۴)۴ – مشاور باید انسان درستکار و صدیق بوده، اصول برادری را کاملا بداند و آن را در مقام عمل مراعات نماید.حلبی از امام صادق‌علیه السلام درباره این ویژگی چنین نقل می کند: «والثالثهٔ ان یکن صدیقا مواخیا»: سومین شرط لازم در مشاور این است که انسان باصفا بوده، واقعا صدیق مشورت کننده باشد و اصول برادری را درباره او مراعات نماید.۵ – اثر این صفت لازم بالا در مشاور این است که سر و راز مشورت کننده را کاملا حفظ کند تا منافع او در مقابل دشمنانش به خطر نیفتد.چنانکه امام صادق‌علیه السلام چنین فرمود: «اذا کان صدیقا مواخیا کتم سرک اذا اطلعته علی سرک فان عمله به کعلمک به تمت المشورهٔ و کملت النصیحهٔ.: هنگامی که مشاور انسان صدیق بوده، اصول برادری را با مشورت کننده مراعات نماید طبعا سر و راز مشورت کننده را هنگام اطلاع از آن مخفی نگاه می‌دارد و نزد دیگری آن را فاش و آشکار نمی‌سازد زیرا علم مشاور به راز مشورت کننده مثل علم خود مشورت کننده پس از خویش می‌باشد(یعنی مشاور با احراز مقام مشورت به منزله خود

مشورت کننده امین بوده، راز او را نزد دیگری آشکار نمی‌سازد).امام صادق‌علیه السلام در روایت دیگری همان صفات و ویژگیهای لازم در مشاور را به عبارت دیگری بیان فرمود و نکته دیگری نیز ضمن آن بیان می‌فرماید و آن روایت چنین است:«شاور فی امورک مما یقتضی الذین فیه خمس خصال: عقل و علم و تجربهٔ و نصح و تقوی فان لم تجد فاستعمل الخمسهٔ و اعظم و توکل فان ذلک یؤدیک الی الصواب.در امور خود در مواردی که دین و مذهب آن را اقتضا می کند، مشورت کن با کسانی که دارای پنج صفت هستند: دارای عقل و علم و تجربه و تقوی بوده، ناصح می‌باشند و اگر چنین افراد دارای این ویژگیها را نیافتی سعی کن در پیدا کردن آنها و این عمل سعی را بزرگ بشمار و بعد از سعی و مشورت توکل بر خدا بکن که قطعا توکل تو به خدا منتهی به عمل نیک و شایسته می گردد. (۱۵)تذکر این نکته در این‌جا لازم است که لزوم مشورت با مشاورین عاقل و عالم و با تجربه و با تقوی منحصر به امور مربوط به دین نیست، بلکه حکم لزوم مشورت، در امور مربوط به دنیا نیز جریان دارد چنانکه مرحوم نوری در مستدرک الوسائل، ج۲، ص ۶۵ از مصباح الشریعهٔ روایتی از امام صادق‌علیه السلام نظیر روایت‌بالا را نقل می‌کند و در ذیل آن از امام صادق‌علیه السلام چنین نقل می‌نماید: «... وما کان من امور الدنیا التی هی غیر عایدهٔ الی الدین فامضیها و لاتتفکر فیها» یعنی در امور مربوط به دنیا نیز مشورت با مشاورین عاقل و عالم و متقی و باتجربه لازم است و این ویژگیها را در مقام مشاوره مراعات کن.جالب این است که امام معصوم‌علیه السلام علت این حکم را این‌گونه بیان می کند:« فانک اذا فعلت ذلک اصبت‌برکهٔ العیش و حلاوهٔ الطاعهٔ و فی المشاورهٔ اکتساب العلم والعاقل من یستفید منها علما جدیدا» : هنگامی که تو با مشاورین عاقل و عالم و باتقوی در امور مربوط به دنیا مشورت کردی قطعا به برکات زندگی و شیرینی اطاعت الهی پی می‌بری و در مشورت با چنین کسانی علم جدید برای شما حاصل می‌شود و از علم مشاور عاقل عالم استفاده می‌بری.و مثل مشورت با انسانهای عاقل و عالم مثل تفکر در علم خلقت و آفرینش آسمانها و زمین است و انسان هر اندازه در عجائب و ظرائف آفرینش آنها تلاش کند، در دریای نور معرفت الهی غرق می‌شود و یقین و اعتقاد او نیز زیادتر می‌شود.آری تنها شرط مشورت با چنین افرادی این است که تو عقل و علم و کمال و تقوای مشاور را برای انجام مشورت با او مناسب بدانی و آن را مورد تایید قرار دهی و در غیر این صورت مشورت با او فایده و سودی برای مشورت کننده دربر ندارد. گرچه مشاور به عقل و ورع میان مردم شهرت داشته باشد.امام صادق‌علیه السلام می‌فرماید:«لا تشاور من لا یصدقه عقلک و ان کان مشهورا بالعقل و الورع و اذا شاورت من یصدقه قلبک فلا تخالفه فیما یشیر به علیک . (۱۶)با کسانی که تو عقل و علم او را برای مشورت با او مناسب نمی‌دانی مشورت مکن گرچه آن فرد به عقل و ورع مشهور باشد زیرا هنگامی که تو با کسانی که آنان را برای مشورت صالح می‌دانی بعد از مشورت،با او مخالفت نمی کنی و مورد مشورت را عمل می‌نمائی (واین ویژگی در مورد کسانی که معتقد به صلاحیت علمی و عقلی برای مشورت نمی‌دانی وجود ندارد و چه بسا با آنها به مخالفت‌بر می‌خیزی).پی‌نوشتها:۱) وسائل‌الشیعهٔ، ج۲، ص ۲۰۷.۲) وسائل الشیعهٔ، ج۲، ص ۲۰۷.۳)وسائل الشیعهٔ، ج۲، ص ۲۰۷۴) وسائل الشیعهٔ، ج۲، ص ۲۰۷.۵) وسائل الشیعهٔ، ج۲، ص ۲۰۷.۶) وسائل الشیعهٔ، ج۲، ص ۲۰۷.۷) وسائل الشیعهٔ، ج۲، ص ۲۰۷.۸) مستدرک الوسائل، ج۲، ص ۶۵.۹) مستدرک الوسائل، ج۲، ص ۶۵.۱۰) وسائل الشیعهٔ، ج۲، ص ۲۰۸. :۱۱) وسائل الشیعهٔ، ج۲، ص ۲۰۸. :۱۲)وسائل الشیعهٔ، ج۲، ص ۲۰۸.۱۳) وسائل الشیعهٔ، ج۲، ص ۲۰۷۱۴) مدرک قبل.۱۵) اثنی عشریه، ص ۲۱۰.۱۶) مستدرک الوسائل، ج۲، ص ۶۵.

http://www.hawzah.net/PER/MAGAZINE/MI/۷۶۰۳/MI۰۰۳۱۰.ASP

مشاور مدیریت یا مبصر سالن تولید

؟

در خصوص دانش مشاورین مدیریت در زمینه های مورد مشاوره گفته میشود که : مشاورین باید از شرایط گذشته , شناخت مناسب

از شرایط کنونی و تشخیص باید ها و نباید های مرتبط در آینده شناخت و آگاهی داشته باشند تا بتوانند کارفرما را در مسیر درست هدایت کنند. این گفته بسیار منطقی و صحیح میباشد . اما یک مورد بسیار ظریف را
نادیده گرفته است و آن , عدم شناخت کارفرما از تخصص مشاورین و در نتیجه داشتن انتظارات و توقعات خلاف واقع از مشاور است. به دلیل ناشناخته ماندن نقش و رسالت مشاور در جامعه ایران , کارفرمایان قادر نیستند تا به تسلط مشاور در زمینه حل مشکلات و بهبود شرایط توسط مشاور اعتقاد داشته و با او همراهی نمایند. یکی دیگر از وظائف مشاوران , آموزش کارکنان مرتبط در سازمان با هدف ارتقاء آگاهی آنان جهت اجرای امور سیستم میباشد که در این حوزه هم عبور از سد کارفرما بسیار مشکل و گاهی غیر ممکن است. چرا که نگاه کارفرمایان به کارکنان بر مبنای سود دهی و نگاه مشاور به آنان بر مبنای عوامل اثر گذار در پیشبرد اهداف برنامه میباشد. این دو نگاه متفاوت باعث میشود تا کارفرمایان مانع پیشرفت اهداف مشاورین شوند و اصولاً شناخت کافی از ماهیت برنامه های مشاور ندارند و بسیاری از اوقات تلاشهای مشاور را نوعی اتلاف وقت تصور میکنند. کارفرمایان با دید سنتی , در واقع اهمیت اطلاعات صحیح و بموقع و مرتبط را درک نمیکنند و همیشه اسیر روزمره گی هستند و افق دیدشان بسیار تنگ و محدود میباشد. این کارفرمایان معمولاً اطلاعات و مدارک موجود را در اختیار مشاور نمیگذارند و در اکثر موارد اطلاعات ناقص را تحویل مشاور میدهند. کارفرمایان دارای دید سنتی و تجربی اعتقادی به برنامه ریزی آموزش پروژه ها که از سوی مشاور به مورد اجرا در می آید ندارند و از برنامه های مشاور حمایت نمیکنند و اصرار دارند که مشاور , اهداف و برنامه های کارفرما را رنگ و لعاب مهندسی بدهد و کاری به کار, کارفرما نداشته باشد. تعریف شاخص های اندازه گیری اجرای پروژه ها بدون جلب موافقت مشاور انجام میگیرد و در هیچ مرحله ای از مراحل انجام پروژه اهداف مشخص تعیین نمیشود و کار ها را بر حسب نوع پیشامد ها ادامه میدهند و مشاور هم قادر نمیشود تا بر اصول حرفه ای کارش پا فشاری کند , چرا که قدرت مطلق در دست کارفرماست و در صورت احساس مقاومت از سوی مشاور بدون اینکه دلیل این کار را بپرسد , مشاور را به انواع مختلف تهدید میکند و موجبات منفعل شدنش را فراهم میسازد. سلسله گزارشهایی را که مشاورین در خصوص نتایج و نقاط قوت و ضعف حاکم بر سازمان به کارفرما میدهند معمولاً ـ با استقبال کارفرما مواجه نمیشود و جلسات ویژه برای بررسی علل ذکر شده در گزارش و بررسی راهکار های جدید برای ایجاد بهبود در روند اجرای برنامه های سازمان تشکیل نمیشود و کارفرما با گفتن , بعداً در این مورد فکر میکنیم , همه گزارشات را بایگانی میکند و به این ترتیب همه انرژی و انگیزه کاری مشاورین دشارژ شده و سستی و ابهام در کار مشاوره پدید میآید. در اکثر سازمانها و بنگاهها و مراکز تولیدی از انرژی مشاورین برای غیر از موارد تخصصی آنها استفاده میشود و بیشتر مشاورین کم کم و به اصرار کارفرما تبدیل به مسئول سالن و یا پیشکار کارفرما میشوند و مجبور میشوند تا فقط خواسته های کارفرما را جامه عمل بپوشانند و اجازه تفحص و تحقیق به آنها داده نمیشود.یا باید اهداف مورد نظر کارفرما را دقیقاً برابر سلیقه کارفرما اجرا کنند و یا عذرشان خواسته میشود. سازمانها و بنگاههای تولیدی و صنعتی در کشور ما فاقد بلوغ سازمانی هستند و همین امر باعث افت فرهنگ استفاده از دانش مشاورین مدیریت شده است. موضوع تجزیه و تحلیل و ترکیب و داوری از جمله فنون مشاورین مدیریت است که هیچگاه از سوی کارفرمایان جدی گرفته نمیشود و این نوع از کارفرمایان خود را عقل کل و بی نیاز از مهارت های کاربردی مشاورین مدیریت میپندارند.نبود سیستم های ارزیابی عملکرد هم یکی دیگر از حلقه های گمشده در سازمانها و شرکتها و بنگاههاست که امکان مقایسه عملکرد را از بین میبرد و نمیتوان مچ کارفرمایان نالایق را گرفت. حتی ده درصد از کارفرمایان و مدیران ارشد ما در ایران نمیدانند که معنی MBI ,(مدیریت از طریق دستور العملها) MBO , (مدیریت بر مبنای هدف) و MBV (مدیریت بر مبنای ارزشها) چیست و همین فقر دانش روز باعث شده است که نقش طلائی مدیران مشاور , در هاله ای از ابهام باقی بماند و سازمانها و مراکز تولیدی و صنعتی علاقه ای به استفاده از حضور مشاور مدیریت در کنار خود نشان ندهند.منبع: سایت دی سی آریا

http://www.oxinads.com/articles/article.php?
/٪D۸٪A۸٪D۸٪B۵٪D۸٪B۱+٪D۸٪B۳٪D۸٪A۷٪D۹٪۸۴٪D۹٪۸۶+٪D۸٪AA٪D۹٪۸۸٪D۹٪۸۴٪DB٪۸C٪D۸٪AF٪D۸٪۹F

اخلاق حرفه ای و مشاوره مدیریت

دو اصل جدایی‌ناپذیر

کنفرانس تدبیر

مشاوره مدیریت به عنوان یکی از پشتوانه‌های اصلی مدیران برای مدیریت کارها ضروری است، مشارکت مشاور مدیریت با تعامل مثبت و سازنده کارفرما و دولت امکان‌پذیر است. مشاوره نه تنها به معنای ضعف مدیریت نیست، بلکه به عنوان قدرت و قوت مدیریت نیز تلقی می شود؛ چه به گفته زنده‌یاد دکتر داود محب علی «مشاوره یک فرایند است، مشاور در فرایند تصمیم گیری‌ها حضور دارد و درنهایت آنچه که به عنوان پاسخ به دست می آید، حاصل همکاری مشترک مدیریت و مشاوران است، نه محصول کار مشاور»مشاوره مدیریت به عنوان یکی از پشتوانه‌های اصلی مدیران برای مدیریت کارها ضروری است، مشارکت مشاور مدیریت با تعامل مثبت و سازنده کارفرما و دولت امکان‌پذیر است، کار مشاور این است که ما را در مسیر برنامه قرار دهد، مدیریت بنگاهها وقتی متحول می شود که مشاور دانایی در کنار آن قرار داشته باشد، مشاوران مدیریت ما باید بتوانند نگاه مدیریت فردا را به بنگاههای ما انتقال دهند، مشاوران مدیریت پزشکان صنعت هستند، مشاوره مدیریت بایستی به شکل یک نظام خودجوش تبدیل شود، مشاوره مدیریت بایستی یک سازمان کار منطقی، مشخص، کارآمد و روزآمد پیدا کند، و بالاخره رشد صنعت مشاوره مدیریت به سطح بلوغ سازمانی بستگی دارد.نبود تشکل قوی و قانونمندی و نظام مشاوره مدیریت در کشور، عدم آگاهی از اطلاعات و دانش روز، نبود نظام سنجش و ارزیابی مشاوران، نبود استانداردهای لازم برای تعیین صلاحیت‌های حرفه ای مشاوران و نیز عدم ارتباط دوجانبه و پویا میان مشاوران مدیریت و سازمانها ازجمله چالشهایی بود که موردتاکید قرار گرفت ▪.میرفخرایی:در تمام دنیا به این نتیجه رسیده‌اند که اصولا داشتن اخلاق حرفه‌ای یک برد است، در صورتی که در برخی از موارد بعضی این احساس را می کنند که اخلاق حرفه‌ای سبب زیان می گردد. به کرات ما در مطالعات می‌بینیم که در کشورهایی که پیشرفته‌تر هستند، اخلاق حرفه‌ای هم پیشرفته‌تر می‌شود و مشاوران مدیریت و مدیران بیشتر به اخلاق حرفه‌ای متکی هستند. از آقایان تقاضا می کنم که نظرات خود را در این زمینه مطرح کنند ▪.انصاری:ما وقتی از اخلاق صحبت می کنیم از حوزه مدیریت و قوانین و مقررات پا فراتر می گذاریم، کنترل انسان را به خود کنترلی و خود انضباطی حرکت می‌دهیم و در نهایت به سمت فرهنگ فرهیختگی و خودباختگی و ترجیح منافع دیگران بر منافع خود حرکت می کنیم. در جامعه ما در این‌باره زیاد سخن گفته می‌شود و خیلی افراد هم برای این مقوله ارزش قائل می‌شوند، ولی نکته مهم این است که ما باید به آنها جامه عمل هم بدهیم. در اخلاق حرفه‌ای مشکلی که همه دنیا با آن روبروست، بحث ضمانت اجراست. آیا ضمانت اجرایی برای تحقق انتظاراتی که ما از مشاور یا مدیر داریم تحت عنوان اخلاق حرفه‌ای وجود دارد یا خیر؟من فکر می کنم اگر این تشکل شکل گیرد و انتخاب مشاوران براساس ضابطه باشد و کنترل‌های گاه به‌گاه هم در زمینه کارهایی که مشاوران انجام می دهند صورت بگیرد، در آن صورت اخلاق حرفه‌ای بارور می‌شود، در غیر این صورت ما باید همه چیز را قانونمند کنیم، و آن وقت دیگر اخلاق نیست، قانون حاکم است ●.مراحل پختگیصحبت از بلوغ سازمانی شد که اگر بلوغ سازمانی را رشد ندهیم، خود مشاوره هم افت می کند. ولی ما چقدر از این نوع سازمانها داریم و چه کسانی باید روی بلوغ سازمانی کار کنند. ما امروز نیاز داریم که زمینه مشاوره را در سازمانها اشاعه دهیم. آقای بلوم در بحث یادگیری در حیطه شناخت، فرمول جالبی دارد. وی مراحل یادگیری در حیطه شناخت را شش قسمت می کند: سطح دانش، سطح فهم، سطح مهارت، سطح تجزیه وتحلیل، سطح ترکیب و سطح داوری.ما مشاوران خود را باید از بین کسانی

انتخاب کنیم که سطح دانش، فهم و مهارت را پشت سر گذاشته و در سطح تجزیه و تحلیل و ترکیب و داوری حرکت می کنند. مشاوری که فقط بتواند خوب صحبت کند و فقط اطلاعات دارد، این خودش هم گاهی نمی‌تواند مدیریت کند چه برسد به اینکه به دیگران مشاوره مدیریت بدهد. بنابراین در انتخاب مشاوران باید روی قسمت دوم نظریه بلوم تکیه کنیم. اگر این کار را کردیم در بحث داوری، اخلاق حرفه‌ای مستتر است. یعنی کسی نمی‌تواند قضاوت و داوری کند، مگر اینکه مراحلی را در پختگی به‌قول مولوی طی کرده باشد. اگر طی کرده باشد نمی‌تواند خارج از اخلاق حرفه‌ای حرکت کند. معمولا کسانی خلاف اخلاق حرکت می کنند که اخلاق را نمی‌شناسند و آن دانش و کفایت کافی را ندارند. اگر این مقدمه صورت بگیرد، اخلاق حرفه‌ای را می‌توانیم با نشان‌دادن الگوها و مدل‌های بعدی و به گزینی و نشان‌دادن شرکتهای موفق، آرام‌آرام به جلو حرکت دهیم. بنابراین من به ضابطه ابتدایی برای انتخاب افراد برای اینکه بتوانیم مشاوران را در وادی اخلاق حرفه‌ای قرار دهیم، تاکید دارم ●.اخلاق حرفه ای و دراکر ▪شریف‌النسبی:در بحث اخلاق حرفه‌ای بد نیست نگاهی به دیدگاههای آقای پیتر دراکر پدر مدیریت نوین کنیم که خیلی از کشورهای صنعتی خودشان را مدیون دیدگاههای وی می‌دانند. او معتقد است که مدیریت تنها فرماندهی و نظارت نیست، یک مدیر بنگاه باید علاوه بر اینکه به مباحث تولید و کیفیت و بازار بی‌اندیشد، بسیار به مسائل انسانی در بنگاه توجه کند، چون سرمایه اصلی اوست. باید به اخلاق و ارزشهای جامعه و تاثیرش بربنگاه خودش توجه داشته باشد و رضایت جامعه و رضایت مشتری و ذی‌نفعان را ببیند.دراکر تا آنجا پیش می‌رود که حتی به امور خیریه‌ای که می‌تواند تاثیر مثبت بر بنگاهش بگذارد، تاکید می کند. حتی در مدل تعالی سازمانی که در اروپا مطرح است، یکی از شاخصه‌هایی که براساس آن، بنگاه برتر شناخته می‌شود، این است که آن بنگاه چه نقشی در رشد جهان ایفا کرده است.نهادینه‌کردن این مسایل در مدیر یک بنگاه نیازمند به پزشک، یعنی مشاوره مدیریت است که بتواند این فضاها را در بنگاه سازمان دهد. دراکر در جایی دیگر می گوید که هنر یک مدیر در یک بنگاه این است که همه امکانات داخل و بیرون بنگاه را اعم از اخلاقی و فرهنگی و مسائل اقتصادی و سیاسی جامعه به خدمت بگیرد. دراکر سپس می گوید که مدیر بنگاه باید بنگاهش را به صورت مستمر بهسازی کند. یعنی برای اتفاقات احتمالی از پیش آماده باشد. چون همیشه بنگاه در روال طبیعی مطلوب مدیر حرکت نمی کند، زیرا رقبا از راه می‌رسند و کالایی با کیفیت بهتر و جلب رضایت مشتری عرضه می کنند. بنابراین شاخص موفقیت مدیر بنگاه این است که هرکس در سازمانش وظیفه خودش را به‌خوبی بشناسد و به‌خوبی عمل کند. اگر مدیری موفق شود چنین بنگاهی را سازمان دهد که همه در بنگاه خودشان وظیفه خودشان را خوب بشناسند و خوب انجام دهند، می‌شود گفت که مدیر موفق است. ما باید چنین مدیرانی را تربیت کنیم که بتوانند در معماری مدیریت نوین برای حضور در بازار جهانی و تحقق آن اهداف برنامه آماده شوند ▪.صفدری:سوال این است که اگر مشاور صلاحیتهای حرفه‌ای نداشته باشد، چه اتفاقی می‌افتد؟ خدمتی که قرار است مشاوری به بنگاه دهد، اگر فاقد صلاحیتهای حرفه‌ای باشد، باعث هدردادن بسیاری از منابعی می‌شود که در اختیار بنگاه است.علاوه‌بر این موجب هدردادن زمان هم می‌شود بخصوص در کشور ما که ثبات عمر مدیریت یک دوره مشخصی دارد. با هدردادن زمان، فرصت ایجاد بهبود و بهسازی در سازمان و حتی امکان بقای سازمانی از بین می رود. از این گذشته مشاور فاقد صلاحیت حرفه‌ای موجب تضعیف روحیه مدیران و کارکنان خواهد شد و در واقع بسیاری از کسانی که صلاحیت و شناخت بهتری از سازمانشان دارند، دچار بی‌اعتمادی می‌شوند. بنابراین به‌علت ارتباطی که بین مشاوره و سیستم وجود دارد، این‌گونه مشاور ایجاد مسائل ضدانگیزشی می‌کند و در نتیجه بسیاری از کارکنان و صاحبنظران داخل سیستم روحیه دادن مشاوره‌های داخلی را از دست می‌دهند. در این فضا مدیریت سازمان نیز روحیه جسارت و جرات استفاده از مشاوران و انتخاب مشاور را از دست می‌دهد و این امر خسارتی است که در آینده به صنعت مشاوره وارد می‌شود.وقتی صلاحیت حرفه ای در مشاور نباشد، توصیه‌های غیرقابل اجرا و خطرناک از مشاور سر می‌زند که ممکن است خسارتهای سنگینی به بنگاه و ادامه کار بنگاه وارد شود. تجربه نشان می‌دهد در بسیاری از جاهایی که مشاوران بی‌صلاحیت کار کردند نه تنها آن مدیریت بلکه مدیریتهای

بعدی هم برای انتخاب مشاور با مشکل روبرو بوده‌اند و شجاعت و جسارت تقبل هزینه جدید را ندارند و این مساله ضربه‌زدن به مدیریت است. بنابراین مشاور باید دارای صلاحیت‌هایی باشد که تمام چراهای مربوط به انتخاب مشاور از طرف مدیر یا مالک بنگاه را پاسخ دهد ●.طراحی دیدگاه توسعه‌ایبه‌نظر من قبل از اینکه ما وارد صلاحیت‌های اخلاقی مشاوران شویم، در مورد ویژگیهای صلاحیت حرفه‌ای مشاوران مدیریت باید سخن بگوییم. صنعت مشاوره مدیریت در کشور ما بسیار نوپاست و اگر دولت هم تایید صلاحیت می‌کند تنها از لحاظ کارفرمایی است. در حالی که در کشورهای پیشرفته دنیا صلاحیت‌ها توسط تشکلهای حرفه‌ای مشاوران و به‌صورت خود ارزیابی، اتفاق می‌افتد و کسانی که فاقد صلاحیت‌های علمی و حرفه‌ای باشند، راه در این حرفه پیدا نمی‌کنند. بنابراین باید یک دید توسعه‌ای طراحی شود تا مشاوران بتوانند ضمن اینکه از لحاظ کمی و کیفی توسعه پیدا می‌کنند، امکان انتخاب را به کارفرما بدهند. دید توسعه‌ای هم باید به‌گونه‌ای طراحی شود که ما بتوانیم علاوه بر مشاورانی که دارای صلاحیت‌های حرفه‌ای هستند، از مدیرانی که ویژگیهای حرفه‌ای را دارند ولی مدیر نیستند و در بخش صنعت و بخش دولتی مشغول فعالیت می‌باشند، در زمینه مشاوره به‌کار گیریم.اگر تجارب مفید همراه با آموزش و پژوهش توأم شود، می توانند برای مشاوره و ارائه خدمت به کارفرمایان بسیار موثر باشد. در این صورت امکان اینکه افراد کم صلاحیت، طرد شوند، به وجود می آید.یکی از دلایل اینکه صلاحیت های حرفه ای کمتر موردتوجه جدی مدیران قرار گرفته این است که به علت تعداد کم مشاوران با صلاحیت، دسترسی به آنها بسیار سخت است. بنابراین ضرورت توسعه امر مشاوره به صورت جدی مطرح است و چنانچه این توسعه اتفاق بیفتد، امکان ممیزی صلاحیت های حرفه ای نیز به وجود می آید. وقتی ممیزی صلاحیت های حرفه ای به وجود بیاید، در آن صورت صلاحیت های اخلاقی شرط می شود.من می پذیرم که خود حرفه و تشکل باید منشور اخلاقی اش را تعریف کند، حال اگر مشاورانی مفاد منشور را رعایت نکنند، چگونه با آنها برخورد می شود؟ به بیان دیگر مساله طرد، جذب و تشویق مشاوران چگونه خواهدبود؟همان‌گونه که تاجران برجسته در طول زمان شناخته می شوند و برای مثال امتیازات صادراتی به آنها تعلق می گیرد، صلاحیت‌های اخلاقی نیز در طول زمان شکل می گیرد. درحال حاضر صلاحیت های حرفه ای مشاوران کاملا تعریف نشده است و تعریف صلاحیت های اخلاقی هم به نظر می رسد کار ساده ای نیست. به اعتقاد من صلاحیت های اخلاقی صرفا به کارفرما بستگی دارد.اگر مشاور صلاحیت های اخلاقی را رعایت نکرد، کارفرما فقط می تواند او را در لیست سیاه خودش قرار دهد و دیگر از او استفاده نکند. ولی اینکه مشاور دوم چنین ویژگیهایی را دارد، باید تست شود. این اتفاق الان عموما به صورت آزمایش و خطا انجام می شود. تشکل مشاوران مدیریت هنوز به درستی شکل نگرفته و وظایف داخلی آن تاکنون به طور کامل طراحی نشده است و قبل از بررسی صلاحیت ها، باید این کار به صورت جدی انجام شود ▪.میرفخرایی:ما سرگرم تعریف و تدوین منشور اخلاق حرفه ای هستیم و انشاءالله بزودی مشاوران مدیریت باید آن را امضا کنند تا بتوانند به عضویت انجمن مشاوران مدیریت درآیند. داشتن صلاحیت برای انجام کار یکی از مبانی اخلاق حرفه‌ای است و هیچ مشاوری نباید کاری را قبول کند که صلاحیت انجام آن را ندارد، اگرچه باید این امر به تدریج شکل بگیرد. اصولا داشتن صلاحیت حرفه ای، جزیی از اخلاق حرفه ای است ▪.مریدی:من احساس می کنم بحث پیرامون صلاحیت های اخلاقی و حرفه ای به تجرید کشیده شد و جدا از کل جامعه مطرح شد. برداشت من این است که مدیران با مشاورانی برخورد می کنند که امکان خطا در آنها هست و ممکن است صلاحیت اخلاقی و حرفه ای نداشته باشند. مشاوره و مدیریت هم مانند هر پدیده ای دیگر در جامعه باید یک امر نسبی تلقی شود. نکته دوم اینکه مدیران هم ممکن است مانند مشاوران دچار خطا شوند. ما اگر درصد خطایی را برای مشاوران قائل می شویم، این درصد را برای مدیران هم باید درنظر بگیریم. دکتر قاسم انصاری رنانی : دکترای مدیریت رفتار سازمانی، عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبایی مهندس مرتضی شریف‌النسبی : مجری طرح بهسازی و نوسازی صنایع، مدیرعامل شرکت نوسازی صنایع ایران ابراهیم شیخ : دانشجوی دکترای رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی، کارشناس ارشد توسعه مدیریت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

مهندس علی صفدری : رئیس مرکز نوسازی و توسعه فناوری اداری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور دکتر سیاوش مریدی : دکترای اقتصاد توسعه از انگلستان، مشاور ارشد سازمان مدیریت صنعتی، مدرس دانشگاه مهندس محمدکیهان میرفخرایی : رئیس هیات مدیره انجمن مشاوران مدیریت ایران ماهنامه تدبیر

مدارک حرفه‌ای مشاوره مدیریت

، ۰۹:۲۷

مدارک حرفه‌ای و بین‌المللی در زمینه مشاوره مدیریتلیلا رشیدی

خالی از لطف نخواهد بود تا از طریق ترسیم یک تصویر کلی از حرفه‌ای‌های صنعت مشاوره مدیریت، نحوه آمادگی برای ورود و فعالیت در آن روشن‌تر شود. مسئله‌ای که مسلم است، تحصیلات دانشگاهی، همانند هر حرفه تخصصی دیگری، مجوز ورود به صنعت مشاوره مدیریت است. رشته تحصیلی یک مشاور از مواردی است که میان پیشکسوتان این

حرفه بر سر آن بحث و اختلاف نظر وجود دارد. گروهی اعتقاد دارند که برای ورود آکادمیک به این مسیر شغلی، حتما باید فارغ‌التحصیل رشته‌های مدیریت و بویژه مدیریت اجرایی بود تا از پایه با مفاهیم مدیریت و مشاوره آشنا شد. این گروه به آمار بالای جذب فارغ‌التحصیلان رشته MBA و مدیریت در شرکتهای معتبر مشاوره در آمریکا و اروپا اشاره می کنند و آن را نشانه توجه روزافزون پیشگامان این حرفه به مفاهیم مدیریت می‌دانند.گروه دوم معتقدند که تحصیلات در هررشته‌ای و بویژه رشته‌های مهندسی و مدیریت می‌تواند زمینه‌ساز فعالیت در این حرفه باشد. همان طور که در بخش مربوط به تاریخچه مشاوره مدیریت ذکر شد، بسیاری از پایه‌گذاران مشاوره مدیریت، مهندسان هوشمندی بودند که با لمس مسائل واقعی کسب و کار و بازار، زیربنای این حرفه را به شکل امروزی بنا نهادند. از نظر این گروه ترکیب مفاهیم مدیریت با مهندسی و تولید به معنای درنظر داشتن دو بعد انسانی و فنی در کنار یکدیگر بوده و خروجی آن کاربردی‌تر خواهد بود.با وجود اینکه دارا بودن مدرک کارشناسی، حداقل استاندارد آکادمیک برای فعالیت در این رشته است، ولی همزمان با رشد چشمگیر بازار مشاوره مدیریت در سطح بین‌المللی، رشته‌ها و دوره‌های تخصصی مختلفی به همین منظور طراحی شده است. این دوره‌ها به دو شکل عمومی و تخصصی قابل تفکیک هستند. منظور از دوره‌های عمومی، دوره‌ها یا رشته‌های تحصیلی هستند که در زمینه مدیریت یا مدیریت اجرایی در سطوح مختلف کارشناسی تا دکترای تخصصی طراحی شده‌اند و حضور در آنها دانش عمومی مورد نیاز برای حضور در صنعت مشاوره را فراهم می‌آورد. برخی از مهمترین مدارک این دوره‌ها به شرح زیر هستند:۱- مدرک حرفه‌ای" مشاور مدیر تائید شده ("دارای صلاحیت) ۲- مدرک حرفه‌ای" الزامات مشاوره مدیریت ("این مدرک در یک دوره ۹-۱۲ ماهه برای مدیران عملیاتی و صف طراحی شده و مفاهیم کاربردی مدیریت را تشریح می‌کند.)۳- مدرک کارشناسی ارشد در مشاوره کسب و کار (به منظور کسب صلاحیت‌های مورد نیاز یک مشاور مدیر)۴- مدرک کارشناسی ارشد و دکترا در رشته مدیریت بازرگانی با گرایش‌های مختلف (به منظور کسب صلاحیت در حوزه‌های مدیریت کسب و کار)۵- مدرک کارشناسی ارشد مدیریت اداری (به منظور کسب صلاحیت در مباحث مربوط به مدیریت عمومی)۶- مدارک حرفه‌ای در سطح کارشناسی ارشد مهندسی، دکترای حرفه‌ای یا MBA که در شرکتهای مشاوره مدیریت حرفه‌ای مانند بوستون یا مک‌کینزی طراحی و ارائه می‌شوند.دوره‌های تخصصی در زمینه مشاوره نیز وجود دارند که به صورت مشخص به یک حوزه پرداخته و چارچوب مربوط به آن را تشریح می کنند. با توجه به اینکه مشاوره مدیریت با مشاوره در زمینه‌های حسابرسی و مالی به اوج رسیده است، تعداد مدارک حرفه‌ای در این حوزه‌ها بیشتر است. در سایر حوزه‌ها نیز دوره‌های تخصصی متفاوتی وجود دارد که شناخته شده‌ترین آنها در زمینه مدیریت پروژه و فناوری اطلاعات هستند. برخی از مدارک تخصصی موجود در این زمینه‌ها در ادامه ذکر شده‌اند.۱- حسابداری: حسابدار مدیریت رسمی ، انجمن حسابدار رسمی

تائید شده، حسابدار رسمی ، حسابدار عمومی تائید شده، حسابدار تائید شده مدیریت، حسابدار هزینه رسمی۲- مدیریت مالی: تحلیل‌گر رسمی مالی، مدیریت ریسک مالی در سطح بین‌المللی و در ایران آزمون‌های «اصول مقدماتی بازار سرمایه» و «تحلیل‌گری بازار سرمایه» که توسط سازمان بورس و اوراق بهادار برگزار می‌شود.۳-مدیریت پروژه: کارشناسی ارشد مدیریت پروژه، مدرک مدیریت پروژه حرفه‌ای۴- فناوری اطلاعات: در این حوزه دو مدرک حرفه‌ای شاخص وجود دارد. مدرک COBIT که برای مدیران، ممیزان و کاربران فناوری اطلاعات مجموعه‌ای از رویه‌ها، شاخص‌ها و ابزارهای مورد تائید را برای بکارگیری بهینه از فناوری اطلاعات در سازمان و توسعه حاکمیت و کنترل فناوری اطلاعات را فراهم می‌سازد و مدرک ITIL که مجموعه‌ای از مفاهیم و تکنیک‌ها برای مدیریت زیرساختهای فناوری اطلاعات است.مدرک برخی از دوره‌های فوق بدون شرکت در دوره آموزشی، تنها از طریق شرکت در آزمون طراحی شده توسط موسسه مربوط و موفقیت در آن قابل کسب است. البته تعدادی از موسسات معتبر اقدام به برگزاری دوره‌های آمادگی برای شرکت در برخی از این آزمونها نموده‌اند. به طور مثال دوره‌های آمادگی برای شرکت در آزمون‌های COBIT و PMPدر سازمان مدیریت صنعتی برگزار می‌شود. در تعداد دیگری از مدارک با توجه به اینکه مربوط به تحصیلات آکادمیک بوده یا در سطح آن هستند، حضور مستمر و فعال در کلاس‌ها الزامی است. برای مثال دوره‌های مربوط به کارشناسی ارشد و دکترا (درگرایش‌های مختلف مدیریت) و MBA از این موارد هستند.قطعا کسب هر یک از مدارک فوق جهت توسعه قابلیتهای یک مشاور مدیر مفید و مناسب هستند، اما چیزی که نباید آن را فراموش کرد این است که مشاوره کاربردی تنها از طریق شرکت در دوره به دست نمی‌آید و تجربه عملی و حضور در سایت کارفرماهای مختلف با نیازها و شرایط متفاوت، در کنار مدارک حرفه‌ای منجر به حرفه‌ای بودن در این حوزه می‌شود. ۰پانوشتها:

۱. Certified Management Consultant (CMC)۲.Certificate in Management Consulting Essentials (IMC) & Diploma in Management Consultancy (IMC) – UK۳. Master of Science in Business Consulting (BCM) Hochschule Furtwangen University Germany۴. Master of Science in Management -Europe- (MSc.in Management) ,Master of Business Administration (MBA) -USA Canada Doctor of Management (Ph.D.), Doctor of Business Administration-USA/Canada- (DBA),Master of Science in Management Consultancy (MSc) - UK۵. Master of Public Administration (MPA) -USA/Canada, Doctor of Public Administration۶. Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)۷. Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)۸. Chartered Accountant (CA)۹. Certified Public Accountant (CPA)۱۰.Certified Management Accountant (CMA)۱۱.Chartered Cost Accountant (CCA)۱۲.Chartered Financial Analyst (CFA)۱۳. Financial Risk Manager (FRM)۱۴. Master of Project Management (MPM)- USA/Canada۱۵. Project Management Professional (PMP)۱۶. Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)۱۷. ITIL (Information Technology Infrastructure Library)

*تدبیر

استفاده از مشاوران جوان در مدیریت

استفاده بهینه از ظرفیت مشاوران جوان در مدیریت مهدی رحیم بخش

چکیده: در عصر حاضر همه به دنبال پیشرفت و ترقی می باشیم، بدون شک یک سازمان ، اداره یا هر شرکتی به منظور بقاء نیازمند هماهنگی با تحولات و تغییرات روزمره می باشد و این امر باید توسط مدیرانی صورت گیرد که خود پذیرای هرگونه دگرگونی بوده و افرادی ریسک پذیر باشند. اما تنها یک مدیر نخواهد توانست به تمام جنبه های اطراف خود توجه نماید زیرا خود او نیز دارای مشغله هایی بوده که توجه او را به سایر مشکلات اطراف هر چند جزئی می کاهد. بنابراین به وجود افرادی به عنوان بررسی کنندگان وضعیت موجود و آینده نیاز می باشد که در صورت بروز هرگونه تغییر سریعاً آن را به مدیران انعکاس داده و نسبت به بهتر شدن موقعیت ، مشاوره های لازم را ارائه دهند.حال اگر این افراد از جوانان فعال همان محیط انتخاب شوند به طور حتم تاثیر چشمگیری بر پیشبرد اهداف سازمان خواهند داشت . این مقاله به سیستم مدیریت و مشاوره و نیاز مدیران به مشورت های کارساز و همچنین بررسی و تاثیر حضور مشاوران و نحوه فعالیت و دید آنان به مشاوره ، همچنین به معضلات و محدودیت هایی از قبیل (عدم ثبات جایگاهی – جبهه گیری مدیران – جبهه گیری همکاران– حس مداخله گرانه مشاور– حس عدم اعتماد و حس خبرچینی) که از طرف مدیران و دیگر پرسنل پیش روی مشاوران قرار دارد و همچنین راهکار حل این مشکلات، می پردازد. چه بسا تجربه مدیران نیز برای مشاوران راهگشای اهدافی می گردد تا آنان را به مدیرانی لایق و شایسته در آینده تبدیل کرده و مجبور به کسب تجربه ای تکراری نگردند .در نوشتن این مقاله از هیچ منبعی استفاده نشده و تماماً براساس آنچه که عملاً اتفاق افتاده و یا توسط مشاوران دیگر دستگاه ها در جلسات مختلف ذکر شده به رشته تحریر درآمده است.کلید واژه : مشاوره جبهه گیری چالش هامقدمهتحول، یک سنت الهی در زندگی بشر بوده که باید از آن استقبال نمود و مدیریت کرد تا به پیشرفت بیانجامد، اما باید توجه داشت که این نوگرایی و تحول باید از ذهن و دیدی تحول گرا و روشن نشات بگیرد تا مثمر ثمر و مفید واقع گردد که تنها افراد خلاق و روشنفکری چون جوانان دارای چنین شخصیت و بازدهی می باشند. جوانان در جوامع گوناگون سرمایه های گرانقدر و ارزشمندی هستند که بهره مندی از شور و نشاط جوان و انگیزه بالای آنان نقش مهمی را در تحولات آینده خواهد داشت. حضور مهم جوانان در انقلاب اسلامی و دفاع از میهن در دوران جنگ بطور روشن ، واضح و ملموس بوده و در حال حاضر نیز ورود به عرصه های علمی و قدم نهادن در پیشرفت های مختلف توجه ویژه به این قشر از جامعه را ضروری می سازد.توجه دقیق به جوان و فراهم نمودن زمینه های توسعه و پیشرفت و غنی سازی اوقات آنان و استفاده از دیدگاهها و نظرات ایشان در جنبه های مختلف منجر به تعالی بخشیدن به پیشبرد اهداف کشور در تمام عرصه های نظام بخصوص مدیریتی و در غیر انصورت موجب بروز زیانهای جبران ناپذیری در رشد و فعالیت کارآمد آنان می گردد. جوانان تشنه کارند، دارای انگیزه اند پس باید نیروهای بااستعداد را شناخته و با مدیریت درست آنها را با شجاعت بخدمت گرفت و از ایده ها و تفکرات جوشان آنها استفاده مطلوب نمود تا آنها بتوانند در نمام زمینه ها خود را نشان داده و هر جا نیاز باشد با تجربه مدیران گذشته موانع و معضلات بوجود آمده را برطرف ساخت و اینجا باید از این سخن امام علی (ع) استفاده کنیم که فرمودند ":هرگاه در کاری که برایت پیش آمده است و احتیاج به مشورت پیدا کردی ابتدا آنان را با جوانان در میان بگذار، زیرا جوانان تیزهوش تر و از سرعت حدس بیشتری برخوردارند، سپس درباره آن با میانسالان و پیران رایزنی کن تا عیبش را بیابند و نیکش را برگزینند چرا که آنان از تجربه بیشتری برخوردارند". نهج البلاغه ۲۰/۲۴۷شناخت جوانانسان در دوران کودکی و نوجوانی تحت تعلیم و تربیت و پرورش خانواده و مدرسه قرار می گیرد تا با چالشها و سختی های اطراف خود بیشتر آشنا شده و دیدی منطقی نسبت به آنها پیدا کند. در این دوران به راحتی در برابر ناملایمات شکسته می شود و به طور مستقیم تحت پوشش و راهنمایی اطرافیان قرار می گیرد و بتدریج با تجربیات دیگران آشنا شده وآنها را در ذهن خود که همچون فضایی پاک و دست نخورده است بایگانی می کند. پس از گذراندن این دوران به مرحله جدید و مهمی از زندگی قدم می گذارد که مرحله جوانی نامیده میشود. در این مرحله حساس و سرنوشت ساز باید خود را در عرصه جامعه به نمایش بگذارد تا حضور خود را به عنوان یک فرد موثر در جامعه نشان دهد. اما این بار نباید تن به شکست دهد و

منتظر کمک و حمایت اطرافیان باشد. حال نوبت خود اوست که از تجربیات دیگران به نحو احسنت استفاده نماید و آنها را در جهت رسیدن به خواسته نهایی خود که دستیابی به حد عالی کمال است به کار بندد. اکنون جوان باید پا به عرصه ظهور گذاشته و قدرت خلاقیت و نوآوری و شادابی خود را در تمامی زمینه ها شکوفا کند تا اطرافیان دیگر به او به چشم همان کودک و نوجوان چشم و گوش بسته روزهای قبل ننگرند. بلکه باید خود را به آنها بقبولاند و تحمیل کند تا بتواند به نظریات و خواسته های مثبت خود فائق آید. اینجاست که باید آن ذهن خروشان و آن تلاش وافر را به کار بندد و ذهنها و افراد خسته و خمود را کنار زند و با استفاده از تجربیات آنان پا به عرصه میدان گذارد. حال با گذشت یک ثبات طولانی در مدیریت، دیگر وقت نوآوری است و جوان نوآور، خلاق و پرتلاش باید به نسلهای گذشته ثابت کند که زمان او فرا رسیده و میتواند در تمام زمینه ها صاحب نظر باشد. باید طرحی نو در اندازد تا بتواند در برابر انواع پیشرفت ها که همه روزه شاهد آن هستیم قد بر افراشته و خود را نشان دهد. چرا نباید به جوانی که صاحب اطلاعات نو و بروز است میدان داد و تنها با یک کلمه " بی تجربه " او را کنار زد. در صورتی که جوان باید با فکر و درایت خود و استفاده از تجارب و پشتیبانی افراد مجرب ایده ها و برنامه ها و ابتکارات نویی را راه اندازی کرده تا وضعیت موجود را بهبود بخشیده و به درجات عالی تر سوق دهد. او باید زمینه ها و جنبه های درونی خود را تقویت کرده تا آمادگی لازم برای پذیرش هر مسئولیتی را همراه با مشکلات و سختی های آن داشته باشد . جنبه های رشد و حرکت جوان۱. جنبه علمی : جوان وظیفه دارد که در زمینه های علمی تلاش روز افزون داشته باشد و خود را با آخرین و مدرن ترین علوم و اطلاعات روز دنیا منطبق سازد و بتواند از آنها به بهترین شکل ممکن و در جهت صحیح استفاده نماید. با پیشرفتی که امروزه در زمینه تکنولوژی و فن آوری اطلاعات در تمام شاخه ها صورت می گیرد دیگر زمان درنگ نیست ، بلکه باید با سرعت و دقت بیشتری علم روز را فرا گرفته و به کار بندد تا از دیگر کشور ها عقب نمانده و با ابداعات و ابتکارات در خور جوان ایرانی از آنان پیشی گرفته و خودی به آنها نشان دهد.۲. جنبه دینی و فرهنگی : جوان امروز در کنار یادگیری و پیشرفت علم و به کار گیری آن باید در تمام زمینه ها و از همه مهم تر دینی و فرهنگی نیز پرورش یابد. زیرا توجه به دین و معنویت موجب هدایت او در مسیر درست و بکار گیری علوم به دست آمده در جهت نیل به اهداف مثبت می شود و در این خصوص باید فرهنگ استفاده درست از علم در جوان به وجود آید. جنبه های دینی و فرهنگی مانع از لغزش جوان شده و احساس اعتماد به نفس را در او پرورش می دهد ودر زمان برخورد با سختی ها و مشکلات با توکل ، برآنها فائق می آید.۳. جنبه اجتماعی : روابط اجتماعی و ارتباط با جامعه بدون شک یکی از شاخصه های مهمی است که نمی توان بی تفاوت از آن گذشت. زیرا هیچ فردی به تنهایی و بدون کمک و ارتباط متقابل و تعامل نمی تواند در هیچ زمینه ای پیشرفت کند. هیچ انسانی به تنهایی دارای تمام کمالات، ارزش ها ، دانش و معلومات نمی باشد. از این مقوله جوان نیز مستثنی نبوده، چه بسا او باید رابطه ای صمیمی تر با اجتماع داشته باشد تا بتواند در کنار آنها و با کمک آنها به آرزوهای خود دست یابد. حال که جوان علم روز را به دست آورد و فرهنگ استفاده از آن را نیز دانست وقت آن رسیده که با کمک دیگران علمش را به کار بسته که این امر فقط با یک رابطه اجتماعی خوب و مؤثر امکان پذیر می باشد. رابطه اجتماعی، به مجموعه برخوردها و فعالیت های صورت گرفته با دیگران در محیط اطراف شخص گفته می شود. رابطه اجتماعی می تواند در زمینه های اقتصاذی، مدیریتی، سیاسی، فرهنگی و... باشد که جوان باید مجموعه ای از این ها را فرا گرفته و در زمان مورد نیاز وبه صورت های مختلف آنها را به کار گیرد. در اینجا به جنبه مدیریتی روابط اجتماعی و چالش ها و راهکارهای آن می پردازیم: مدیریت به طور خلاصه، عبارت است از استفاده از منابع مورد نیاز و برنامه ریزی و هماهنگی بین منابع به منظور رسیدن به اهداف تعیین شده با کنترل و نظارت مستمر. جوان امروز چگونه باید خود را به بدنه مدیریت سوق دهد ؟ او دانش لازم را قبلاً فرا گرفته، اما با وجود مدیران با سابقه و سنتی گذشته چگونه یک جوان بی تجربه می تواند سکان مدیریت یک مجموعه را به دست گیرد؟ این ها سؤالاتی است که جوان ما در ذهن خود می پروراند و مدام با آنها سر و کار دارد و نمی داند چگونه باید به آن ها

فائق آمده و اعتماد به نفس خود را تقویت کند. او آماده پذیرش مسئولیت است و می تواند هر کاری را به نحو مطلوب انجام دهد. او آماده مشورت و هم اندیشی است و منتظر فرصتی، تا بتواند صلاحیت و توانایی خود را نشان دهد. اما این چالش را چگونه باید برطرف سازد؟ دیگر نوبت مدیران و مسئولان است تا عرصه را برای او گسترده کرده و اجازه وارد شدن به جمع را به او بدهند.مدیرانی که با سابقه مدیریت بالا و دیدگاههای بدیع و روشن خود سالها بر اریکه مدیریت تکیه زده اند حال باید فضا را برای ایده ای جدید و ذهنی خلاق آماده ساخته و پذیرای جوانانی باشند که آماده جوشش هستند. جوانانی که فقط منتظر یک فرصت برای فعالیتی گسترده در تمام زمینه ها می باشند.اما آیا باید جوان تازه کار در راس کار قرار گیرد و همه امور را به او بسپارند؟ قطعاً چنین طرز تفکری هیچگاه پذیرفته نیست . چگونه می توان یک عمر سابقه مدیریت و تجربه را در یک روز کنار گذاشت؟ پس راه حل چیست؟مشاورهدستگاه و سازمانی که نیازمند به توسعه و پیشرفت و دگرگونی است نیاز دارد تا افراد یا گروهی آنان را در این راه یاری کنند و اینجاست که مشاوره ضرورت می یابد. همچنین مدیران برای بالندگی سازمان نیازمند مشاوره با افرادی هستند که آنان را نسبت به جزئیات سازمان آگاه سازند. البته داشتن دانش و معلومات لازم جهت مشاوره و راهنمایی از ضروریات است. هدف کلی مشاوره کمک به مدیران و کارکنان است تا بتوانند در محیط اعتماد و تفاهم رشد و پرورش یابند. انجام کارهای مشاوره ای به کارکنان در حل مشکلات و معضلات خود در جهت بهبود کارکرد سازمان کمک می کند، همچنین مدیران را نسبت به وظایف خویش آگاه کرده تا با استانداردهای لازم به منظور ارائه یک عملکرد واقعی به هدایت و رهبری سازمان بپردازند. مشاوره جزء ذات مدیر است بطوریکه مشاوره صحیح و موثر یک مدیر می تواند بسیاری از سوءتفاهمات را برطرف ساخته، همچنین باعث افزایش انگیزه شغلی و پیشرفت در انجام کارهای گروهی گردد. مشاوره فرصتی را برای مدیران ایجاد کرده تا با کارکنان خویش صحبت کرده و بطور جدی تر از مشکلات آنان در سازمان آگاهی یابند . باید توجه داشت که مشاوره و راهنمایی لزوماً نیاز به صرف ساعات طولانی ندارد بلکه در برخی مواقع چند دقیقه موثر و مفید می تواند مشکلات زیادی را حل کند. این مشکلات می تواند در هر زمینه ای باشد تا موجبات رضایت طرفین را فراهم سازد. به طور کلی دلایلی که در یک سازمان نیاز به مشاوره را فراهم می سازد عبارتند از :۱- بیان و توضیح جنبه های مثبت کار گروهی ۲- کمک به کارکنان به منظور هماهنگ شدن با استانداردها و قوانین جدید ۳- آگاهی دادن به کارکنان در خصوص عملکردهای خوب و اقدامات نامطلوب آنان ۴- کمک به کارکنان در جهت رفع مشکلات شخصی و جزئی ۵- تشویق کارکنان‌در زمان مشاوره، مدیر باید درک احساسات و نقش های کارکنان را بطور شفاف نشان دهد یعنی خود را در موقعیت آنان قرار دهد. مدیران زمان انجام مشاوره باید به گونه ای رفتار کنند تا مشاوران بتوانند احساسات واقعی خود را بیان کنند، بعبارتی باید طوری صحبت کنند تا طرف مقابل تحت فشار نبوده و به راحتی با مدیر صحبت کند و نظرات خود را به صورت یک دوست واقعی ابراز نماید. مسلماً زمانی که شخصی برای اولین بار قدم به مکانی می گذاردمورد طرد دیگران قرار می گیرد اما این حرکت نباید موجب سرخوردگی شد بلکه باید از راه آن وارد شد. بهترین روش برای عضویت در گروه همسالان استفاده از راهکار مشورت می باشد.زمانی که جوان وارد حوزه ای بخصوص مشورت می شود باید ابتدا حرف و صحبت او را شنید و با وی به مشورت برخاست و رد مورد ایده ها و نظرات او به بحث و مشاوره مشغول پرداخت. جوان با معلومات روز و بالا در کنار مدیر با تجربه مکملی را تشکیل داده و به تعامل با او می پردازد و نظر مدیر را به خود جلب می نماید. در مقابل مدیران ما باید از ایده های نو استقبال کرده و چنانچه در بین راه معضلی مشاهده گردید به درستی در رفع آن تلاش وافر داشته و این خود حس اعتماد را در طرفین بوجود می آورد. مشورتی که سازنده باشد قطعاً در پیشبرد اهداف مورد حمایت قرار می گیرد. باید توجه داشت که به دلیل تنوع مسائل، برای بیان مشورت در تمام زمینه ها باید از چند ذهن کمک گرفت و این خود نیازمند گروه مشاورانی در سازمان می باشد که چنین نقشی را ایفا خواهند کرد. گروه مشاوران با تخصص و تجربه ای که به صورت علمی در زمینه های گوناگون کسب نموده اند می توانند بنحو احسن تاثیرگذار باشند. این

مشاوران با حوصله بیشتر و دید بازتر کلیه بدنه سازمان را مورد مطالعه قرار داده و مشکلات را بصورت ریز مورد بررسی قرار می دهند و در جهت رفع آن نظراتی را ارائه می نمایند ف دیگر نوبت مدیر است تا با استفاده از سابقه و تجربه خود از آنها استقبال نموده و در جهت رفع مشکلات برنامه خود را پیاده سازد ، اگرچه در این راه مشکلاتی پیش خواهد آمد که باید با آنها کنار آمد.چالش ها و محدودیت هاانجام یک مشاوره صحیح و مطلوب به عوامل مختلفی بستگی دارد. داشتن دانش و معلومات از ضروریات مهم برای یک مشاوره می باشد. هر چه مشاوران از توانایی و قدرت درک بالاتری از مسائل برخوردار باشند و از محیط خود و جزئیات آن اطلاعات کامل و وافری داشته باشند بهتر می توانند با مدیران به بحث و مشاوره بنشینند . البته باید توجه داشت که به هر مدیری و در هر شرایطی نمی توان مشاوره داد و کمک کرد، زیرا یک مشاور جوان دارای تمام توانایی های لازم برای کمک رسانی و حل مشکلات نمی باشد. روش ها و راهکارهای زیادی برای مشاوره وجود دارد و یک مشاور، باید آگاهی لازم را در این زمینه داشته باشد تا فقط از یک روش یکسان برای مشاوره استفاده نکند و این خود نیازمند تیم مشاوران است تا طریق مطلوب را پیدا کرده و به کار بندند. در این جا به برخی موانعی که یک مشاور جوان در سازمان مربوطه با آنها مواجه خواهد شد اشاره می کنیم :۱- عدم ثبات جایگاهیزمانی که اعضای یک خانواده دور هم هستند هریک برحسب وظایف و موقعیتی که در آن قرار دارند دارای اعتبار، اعتماد و حس مسئولیت بوده و در حیطه وظایف خود به امور مربوطه مشغول می باشند و رسمیت هر عضو در همان جایگاهی که برایش در نظر گرفته شده مورد قبول واقع می گردد. این ثبات جایگاهی و موقعیتی در تمام وضعیت ها وجود دارد، بخصوص در محیط کار. وقتی در یک پست سازمانی مشغول به فعالیت می باشیم ایده و نظرات ما در آن اداره نسبت به جایگاهمان دارای اهمیت می باشد . بالعکس چنانچه دارای موقعیت شغلی مشخصی نباشیم نه تنها از دید دیگران مورد حمایت قرار نمی گیریم بلکه مورد انتقاد و طرد نیز خواهیم بود. قطعاً یک مشاور برای آنکه بتواند خود را در محیط کارش مطرح سازد باید دارای یک ثبات پستی در دستگاه اجرایی مربوطه باشد زیرا، او بر خلاف سایر کارکنان به طور مستقیم با مدیریت سازمان و افراد رده بالا ارتباط خواهد داشت . زمانی که شخصی دارای پست مشاور باشد دیدی که مجموعه مدیریت نسبت به او دارند به چشم یک نیاز بوده و می تواند آن طور که باید موثر باشد. بنابراین باید نسبت به ایجاد پست مشاور در دستگاه ها اقدام نمود تا رسمیت مشاور جوان و به طور کلی گروه مشاوران مقبول واقع گردد.۲- جبهه گیری مدیرمسلماً یک فرد سالخورده و باتجربه، هم صحبتی با یک شخص تازه کار و جوان را نوعی کسر شأن برای خود تلقی می کند. حال اگر این مقوله را در زمینه مدیریت یک سازمان یا اداره در نظر بگیریم، یک مدیر که سال ها دارای تجربه کاری است، مشورت با یک جوان از پرسنل خود را با وجود معاونین و مسئولین با سابقه مورد قبول قرار نمی دهد و شاید حتی او را موجب طرد و تمسخر قرار دهد که چطور می تواند یک جوان، دیدی مشاوره گرانه و راهبردی داشته باشد؟ این جاست که باید به دنبال راهکار مناسب بود. مدیران جوان گرا و فعال که خود نیز دارای دیدی باز هستند همواره مسائل را با پویایی دنبال می کنند و در پی جوش و خروش و نوگرایی در محیط کار خود می باشند. اگر یک مدیر خود جوان باشد به نحو بهتر و راحت تر با طرف مقابل خود که از لحاظ فکری جوان است ارتباط برقرار می کند. مدیران تحول گرا خواستار تغییرند و از افکار جدید نه تنها استقبال می کنند بلکه به حمایت از آن و حتی به جبهه گیری در برابر دیگران بر می خیزند. اینجاست که باید به مدیران نیز آموزش های لازم را در این مقوله داد و زمینه پذیرش جوانان را برای آنان فراهم ساخت و آنان را از طرز تفکر منفی نسبت به چنین مسئله ای دور ساخت.۳- جبهه گیری اطرافیانقطعاً استفاده از افراد تازه کار در یک جمع با سابقه ، به راحتی قابل پذیرش نمی باشد، حتی اگر مدیر دستگاه خود دارای خصوصیات جوان گرایی باشد. به طور حتم اطرافیان نسبت به این مسئله عکس العمل شدیدی نشان خواهند داد و قطعاً مقابله به مثل خواهند نمود. این چنین مخالفت هایی باید هم توسط مشاور رفع گردد و هم توسط مدیر دستگاه. وقتی ایده و طرح مشاور بصورت شفاف و روشن بیان گردد پذیرش آن برای اشخاص با استقبال خوبی صورت می گیرد و اگر مدیریت نیز پشتیبان و حامی مشاور بوده و او نیز قابلیت های خود را نشان دهد

مخالفت ها را سرکوب و منجر به حمایت مستقیم آنها از مشاوران می گردد.۴- حس مداخله جویانهروشن است که دخالت کردن در کارها از هیچ کسی پسندیده نیست و شخص مداخله گر به طور قطع کنار گذاشته می شود، حال اگر این دخالت در امور یک سازمان بوده و توسط یک مشاور صورت گیرد. زمانی که مدیر ، مشاور را به چشم یک فضول و مداخله گر نگاه کند بطور حتم او را کنار خواهد زد، زیرا مدیر به خود اجازه نخواهد داد که شخص دیگری به جای او صحبت کرده و یا ابراز عقیده کند. این طرز تفکر مسلماً برای دیگر کارکنان نیز به وجود خواهد آمد. پس باید این دید از فکر مدیران بطور کامل حذف شود و این کار تنها با هوشمندی و درایت مشاور جوان صورت خواهد پذیرفت. اگر او نسبت به موقعیت هایی که برایش به وجود می آید عقلایی و منطقی بنگرد به خود اجازه نخواهد داد در همه حوزه ها وارد شده و موجبات ناخرسندی افراد رده بالاتر را فراهم سازد. او باید حیطه کاری خود را شناخته و در بعضی موارد نیز حتی با درخواست کسب اجازه از مدیران در آن خصوص ابراز عقیده نماید، در این زمان مدیر وقتی مشاهده کرد که مشاور حد و حدود خود را شناخته و موقعیت خود را به درستی تشخیص می دهد نه تنها او را کنار نمی گذارد بلکه او را در عرصه های مهمتری نیز دخالت می دهد.۵- حس عدم اعتمادوقتی شخصی برای اولین بار با شما برخورد می کند به طور حتم به راحتی به او اعتماد و اطمینان کامل نخواهید داشت و هرچه در درون و اطراف خود می گذرد را با او در میان نخواهید گذاشت. حال چگونه یک مدیر می تواند به یک جوان اعتماد و اطمینان کامل داشته و تمام اسرار و اتفاقات یک دستگاه اجرایی را با او در میان بگذارد. این احساس اعتماد باید از طرف جوان نسبت به مدیر به وجود آید . زمانی که مشاور جوان به عنوان چشم و گوش مدیر باشد به هیچ عنوان به خود اجازه نخواهد داد که هر آنچه اتفاق افتاده را در مکانی دیگر بازگو نماید. البته این مورد قطعاً به وسیله امتحانات و آزمایش هایی که توسط مسئولین در مورد مشاور صورت می گیرد مورد نکته سنجی و بررسی قرار خواهد گرفت. در مورد مشاور نیز امکان عدم اعتماد نسبت به مدیر به وجود می آید ، وقتی مدیری به مشاور خود بی اعتنا باشد و او را در هیچ حوزه ای وارد نسازد موجبات دلسردی و کم کاری مشاور را فراهم آورده است. بالعکس وقتی مشاوری نسبت به مدیر خود اطمینان کامل داشته و از حمایت او برخوردار باشد با آسودگی خاطر بیشتری خواهد توانست قابلیت های خود را نشان دهد و راحت تر به بیان معضلات ، مشکلات و راهکارها بپردازد.۶- حس خبر چینییکی از معضلات مهمی که مشاوران جوان را به طور جدی تهدید می کند خبرچینی از طرف پرسنل و همچنین واحد مدیریت می باشد. زمانی که همکاران مشاهده می کنند مشاوران به راحتی با مدیریت رابطه دارند و در هر زمان که بخواهند به اتاق او وارد می شوند نسبت به آنها جبهه گیری می کنند که مبادا عمل خطایی از آنان سر زده و موجب سوء نیت گردد. آنها این دیدگاه را از مشاوران دارند که نباید در مورد مشکلاتی که بین خودشان است زیاد صحبت کرد و از فعالت ها انتقاد نمود زیرا این سخنان به گوش مدیر دستگاه رسیده و موجب عکس العمل شدیدی نسبت به آنها می شود، بنابراین سعی دارندکه از مشاور و گروه مشاوران دوری گزینند و آنها را در میان جمع خود راه نداده و لقب جاسوس یا خبرچین را نیز به آنان نسبت می دهند. این جاست که باید تعریف مشاوران و شرح وظایف آنان برای کلیه پرسنل به صورت شفاف و روشن بازگو گردد و حتی باید تعریف از مشاوران و نحوه فرایند فعالیتشان به صورت مکتوب در معرض دید عموم قرار گرفته تا بقیه کارکنان آنها را شناخته و رابطه ای دوستانه و تنگاتنگ با آنان داشته باشند. مسلماً مشکلات بسیار کوچک در بین پرسنل وجود خواهد داشت که از دید مدیریت پنهان مانده است اما برطرف کردن این خرده مشکلات موجب بازدهی و رضایت شغلی عظیمی خواهد گردید و این به یک روابط عمومی قوی نیازمند بوده که مشاوران باید در این زمینه تلاش مجدانه ای داشته باشند تا موجب تاثیر گذاری آنان گردد. حس خبر چینی برای سیستم مدیریت نیز ممکن است به وجود بیاید، زیرا همواره اخبار و اطلاعات مهم و محرمانه ای در کلیه زمینه ها در حال رد و بدل شدن می باشد و مدیریت نیز نسبت به افشاء این اخبار جبهه گیری سختی نسبت به مشاوران خوهد داشت تا مبادا این اطلاعات در میان دیگر پرسنل پخش شده و موجب ناهماهنگی در امور گردد. بنابراین یک مشاور باید خود را امین و رازدار مدیر دانسته و اعتماد کامل او را نسبت به خود

جلب نموده تا در مواقع لزوم نسبت به مشاوره در امور مهم از او دعوت به عمل آید.۷- مقاومت در برابر تغییربه طور قطع ایده های نو و تحول گرا بایـد در یک زمانی به اجرا درآیندتا موجب دگرگونی شود که این به نوبه خود خواستار صـرف انرژی و هزینه می باشـد. مـدیران محـافظه کـار و آنانی که از ریسک کمتری در اجرای برنامه برخوردارنـد زمانی که پای هزینه به میان می آیـد جبهه گیری و مقاومت از خود نشان می دهنـد از قبول بعضـی مشورت ها و ایـده ها سـر باز می زنند. باید در نظر داشت که اگر اهداف و نتایـج مثبت این تحولات برای مـدیران به روشـنی مشـخص باشـد مشاهـده خواهنـد کرد که در قبال صـرف هزینه ای اندک مزایای بیشتری حاصل گردیـده است. البته بایـد به این نکته توجه داشت که کار مشاوران، اجرایی نبوده و بیشتر بایـد در مسـیر ارائه طریق و مشورت با مـدیران قـدم بگذارنـد. ولی اگر اجرایی شـدن یک ایده مفید واقع می شود می توان با یک برنامه ریزی مناسب و صـرفه جویی دقیق به این پیشـنهاد جامه عمل پوشاند . اما متاسـفانه صـرف هزینه همواره یکی از معضـلات دسـتگاه های اجرایی می باشـد بنـابراین به عنوان یـک راهکـار منـاسب می توان این پیشـنهاد را ارائه داد که دسـتگاه هـا در زمان پیش بینی بودجه سالیانه، فصل یا ردیفی را به عنوان امورجوانان درنظر بگیرنـد و یا حتی می توان به صورت یک تبصـره درصـدی هر چنـد انـدک را به فعالیت های بخش جوانان و مشاوران جوان اختصاص دهند تا هم ایده های کارساز عملی گردند و هم مدیران با میل و رغبت بیشتری به پذیرش و همفکری و مـداخله مشاوران جوان در کارها بپردازنـد.نتیجه گیری :دیگر وقت آن فرا رسـیده تا به جوانان میدان داد و آنها را در انواع موقعیت ها قرار داد. تحول و بروز شـدن نیازمنـد افکار و ایـده های جوان است . این مشاور جوان است که بایـد به همفکری با مـدیر پرداخته و نه تنها سازمان متبوعه را به رشـد و ترقی رسانـد، بلکه بایـد موجبات پیشـرفت خود جهت به عهده گرفتن مسئولیت های خطیر و مدیریتی را نیز در آینده فراهم سازد. البته این مقصود با تلاش و کوشش و حمایت مدیران و با غلبه بر مشکلات و بهره جویی از فرصت هـا و ظرفیت هـای موجود حاصل می گردد تا مشاور جوان را یاری کرده و از تجربیاتی که دارنـد آنان را بهره مند سازند و مسیر روشن را در جهت رسیدن به مقصود طرفین پیش روی آنان نمایان سازند پایان

تاریخچه مشاوره مدیریت

لیلا رشیدی

مقـدمه: محـدودیت‌های موجود در رویکردهـای تـک بعـدی به مهندسـی صـنایع، منجر به ابراز علاـقه بیشتر در سـایر جنبه‌ها و ابعاد سازمان و زایش زمینه‌های جدیـد در مـدیریت شد. از سال ۱۸۷۱ تا ۱۸۹۹ آهسـته آهسته رویکرد جدیدی در علم مدیریت به وجود آمـد و رویکرد جدیـدی به نام مـدیریت علمی در تاریـخ رشـد علم مدیریت ثبت شد. مهندسـی به نام فردریک دبلیو تیلور به عنوان یکی از پیشـگامان مبحث مدیریت علمی و طلیعه‌دار پیوند روش‌های مهندسـی و علم مدیریت، لقب "پدر مدیریت علمی" را به خود اختصاص داد. در ادامه این جنبش، پژوهشـهای بسـیاری در زمینه کارایی و اثربخشـی در سیسـتم‌های تولید و عملیات انجام شد و از راه نگرشـهای فنی و روش‌شناسانه، فرایند درست انجام کار و افزایش بهره‌وری در کارخانه و محیط‌های تولیدی با بیانی ساده مطرح شـد. در آمریکـا ، مشـاوره مـدیریت بـا رشـد حرفه‌ی حسابـداری معنا گرفت. بـدین گونه که در مبحث حسابرسـی، یک حسابرس می‌توانـد مشـکل را شـناسایی و فاش کنـد، اما اجازه پیشـنهاد راه حل برای آن را ندارد. همین موضوع، نقطه آغاز نیاز به شـرکتهای مشـاوره‌ای در زمینه مسائـل مالی و حسابـداری شـد، به خصوص وقتی در اوایل قرن بیست و یکم، وقوع رسواییهای مالی در آمریکا منجر به تصویب قوانینی برای جـداسازی رسـمی شـرکتهای ارائه دهنده خدمات از مدیران اجرایی شـرکتها شد، تقاضا برای خدمات مشاوره مدیریت فزونی گرفت. در ادامه، سـیر شـکل گیری و گسترش حرفه مشاوره مدیریت در دوره زمانی به تفصـیل بررسـی شده است.۱. دوره زمانی ۱۸۰۰ تا ۱۸۹۹ نخستین شرکت در زمینه حرفه مشاوره مدیریت در سال ۱۸۸۶ توسط یک شیمیدان به نام آرتور دی لیتل بنیان نهاده شد. این شـخص پروفسوری از دانشگاه MIT بود و در زمینه تحصـیلی خود کشفیات بسیاری داشت. برای مثال

او کاشف استات بود و درواقع می‌توان او را نخستین فردی دانست که مفهوم پژوهش‌ها در زمینه تکنولوژی را شناخته و آن را اجرا کرد. این شرکت در ابتدا با هدف تحقیقات بر روی سیستم‌های تهیه مدارک و مستندات و پژوهش‌های کاربردی در شیمی ایجاد شد. اما بعدها در سایر زمینه‌های مدیریتی، مانند: استراتژی سازمان، مدیریت تکنولوژی، تحقیق در عملیات مالی و مدیریت ریسک نیز فعالیت کرد. در سال ۱۸۹۸ نیز نخستین شرکت فعال در زمینه حسابداری با نام کوپرز و لیبراند تاسیس شد. این شرکت بعدها در زمینه حسابرسی و مدیریت مالی نیز فعال شد و در سال ۱۹۹۸ با شرکتی به نام پرایس و اترهاوس ادغام گردید. این شرکت در حال حاضر با نام پرایس واترهاوس کوپرز بزرگترین شرکت جهان در زمینه حسابرسی و مسایل مدیریت مالی محسوب می‌شود. در سال ۱۸۹۹ نیز هاریگتون امرسون با پایه‌گذاری رویکردی جدید در مدیریت و ایجاد شرکت امرسون، فعالیت خود را در زمینه مشاوره عمومی آغاز کرد. در حالی‌که سایر شرکت‌های مشاوره‌ای در زمینه علوم مهندسی فعال بودند، این شرکت اقدام به مشاوره‌های ویژه در زمینه‌های پایه‌ای مدیریت کرد.۲. دوره زمانی ۱۹۰۰ – ۱۹۳۰ شاید بتوان این‌گونه بیان داشت که سده بیستم سده‌ای است که در آن شاخه‌های مدیریت به ویژه در زمینه‌های روابط انسانی، مالی، فروش و بازرگانی شروع به رشد و توسعه نمودند. در سال ۱۹۰۶ زوج گیلبرت یعنی فرانک و لیلیان گیلبرت اقدام به تاسیس یک شرکت مشاوره‌ای در زمینه مهندسی و مدیریت اقدام کردند که تواماً بتوانند مباحث مهندسی را با علم مدیریت ادغام کرده، اثرات تکنیکی آن را در صنایع مختلف بسنجند. نخستین مدرسه بازرگانی در سال ۱۹۰۸ در یکی از دانشگاه‌های نیویورک در کشور امریکا تاسیس شد. هدف از تشکیل چنین مدرسه‌ای، پذیرش و پرورش دانشجو در زمینه‌های جدید مدیریت بود. یکی دیگر از پیشگامان مدیریت علمی، هنری گانت بود. گانت ابداع کننده مدیریت پروژه بود و از او به عنوان: پدر مدیریت پروژه نام برده می‌شود. هنری گانت مهندسی بود که شروع و پایان پروژه و شناسایی گلوگاه‌های بحرانی در فرایند پروژه را، مشکل اساسی در بحث پروژه‌های مهندسی می‌دانست، به همین دلیل نمودار گانت را در سال ۱۹۱۰ بنیان نهاد. نمودار گانت در حقیقت نشان می‌داد که فعالیتهای اصلی و فعالیتهای موازی کدام هستند و شروع و پایان هر فعالیت چگونه است. در سال ۱۹۱۴ آرتور اندرسون یک شرکت مشاوره را در زمینه مالی و حسابداری بنیان نهاد. او نروژی تبار و دانش آموخته رشته مدیریت مالی از دانشگاه نورث‌وست امریکا بود. اندرسون به واسطه تحصیلات دانشگاهی و تجربه کاری در دو زمینه مالی و حسابرسی، در این دو حوزه شروع به فعالیت نمود و به موفقیت های چشمگیری دست یافت. اما در سال ۲۰۰۰ میان دو گروه اصلی این شرکت (مشاوره و حسابرسی) اختلافاتی پیش آمد و در نهایت با میانجیگری اتاق بازرگانی بین‌الملل، به دو شرکت Anderson Consulting و Anderson تجزیه شدند، که یکی در زمینه حسابرسی و دیگری در زمینه مشاوره به طور مستقل، شروع به فعالیت کردند. اما شرکت Anderson Consulting موظف به پرداخت ۲/۱ میلیارد دلار در سال به شرکت Anderson شد تا بتواند از این نام استفاده کند. بنابراین در سال ۲۰۰۱ از این نام به اکسنچر تغییر نام داد. در سال ۱۹۱۸ چارلز داوز که سی امین معاون رئیس جمهوری امریکا و یک بانکدار و فعال سیاسی بود، پس از جنگ جهانی اول برنامه‌ای برای توسعه و بهبود ویرانی‌های ناشی از جنگ ارائه داد و به همین واسطه برنده جایزه نوبل شد. او برنامه‌ها و خدمات رشد توسعه را در زمینه بانکداری و مسائل مربوط به بودجه، به دولت ارائه داد. به همین منظور در سال ۱۹۱۸ به تاسیس یک شرکت مشاوره‌ای در زمینه مسائل مربوط به بودجه اقدام کرد.۳. سالهای ۱۹۳۹–۱۹۲۰ در دهه ۱۹۲۰ مطالعات هاثورن باعث ایجاد تحرک در فعالیتهای تحقیق و مشاوره در زمینه روابط انسانی شد. وظیفه مهم مشاوره در مدیریت منابع انسانی و انگیزش، در این سالها نمود بیشتری یافت. طی دهه ۱۹۲۰ تعدادی شرکت مشاوره نیز تاسیس شدند که به طور فزاینده‌ای قادر به شناخت سازمان کسب و کار بوده و مسائل تولید و بازدهی را در چشم انداز وسیعتر فروش و فرصتهای توسعه کسب و کار حل می‌کردند. در همین دهه شخصی به نام لیندال یوریک در زمینه مشاوره کسب و کار در انگلستان اقدام به تاسیس شرکت مشاوره‌ای نمود. شهرت او به واسطه جمع‌آوری عقاید و نظرات اندیشمندانی همچون فایول و یکپارچه کردن دیدگاه‌های آنها بود. یوریک همچنان در زمینه علوم

اداری به انتشار مجله معتبری پرداخت و بعدها نیز در همین زمینه، دست به تالیف کتابی زد که در زمینه علوم اداری بسیار شناخته شده است. سال ۱۹۲۵ از جمله سالهایی است که روند رو به رشد مشاوره در زمینه‌های مالی و حسابرسی توسعه پیداکرد. در این سال، مشاوره در مسائل مالی، از جمله مسائل مالی بنگاه‌ها و کنترل مالی عملیات به سرعت رشد یافت و تعداد زیادی از شرکتهای مشاوره جدید که در زمینه حسابداری قابلیت داشتند، ایجاد شدند. در همین سال فردی به نام جورج اس.می شرکتی را در زمینه مشاوره مسائل مرتبط با سودآوری و بهره‌وری در شرکتها ایجاد کرد و با همکاری خانواده‌اش به اداره آن پرداخت. تمرکز این شرکت بیشتر بر روی چالشهای شرکت‌های کوچک و متوسط و افزایش سطح بهره‌وری و سودآوری در آنها بود. در سال ۱۹۲۶ بزرگترین شرکت مشاوره در زمینه مسائل مالی و بودجه‌بندی توسط فردی به نام جیمز مک‌کینزی تاسیس شد. این فرد تحصیلات آکادمیک خود را در رشته حسابداری و در دانشگاه نورث‌وسترن امریکا به پایان رسانده بود و بعدها استاد حسابداری در همان دانشگاه شد. او با توجه به تحصیلات دانشگاهی و تجربه کاری خود شرکت مشاوره‌ای مک کینزی را در زمینه مالی و حسابداری تاسیس نمود و سپس فعالیت خود را در سایر زمینه‌های علوم مدیریت، مانند: بازاریابی، تولید و عملیات، استراتژی، تکنولوژی، طراحی کسب وکار ... گسترش داد. در حال حاضر این شرکت یکی از شرکت‌های بزرگ و به نام در زمینه حرفه مشاوره مدیریت است. در سال ۱۹۲۷ التون مایو که پروفسور مدرسه کسب و کار هاروارد بود، یک شرکت مشاوره‌ای در زمینه تحقیقات صنعتی ایجاد کرد. از جمله مطالعاتی که مایو در زمینه تولید و عملیات و اثر آن بر روی کارایی انجام داد مطالعات هاثورن بود. او در این مطالعه به دنبال ارتباط اثرات نور بر میزان کارایی کارگران در کاخانه وسترن الکتریک بود و در این تحقیق نشان داد که با افزایش میزان نور کارخانه، بهره‌وری کارگران نیز افزایش می‌یابد و با کاهش آن بهره‌وری کم می‌شود. بنابراین ثابت شد که بین اثربخشی و کارایی کارگران و تجهیزات فیزیکی رابطه مستقیم وجود دارد. در سال ۱۹۲۸ فرد دیگری به نام اندرو سیتروئن به عنوان یک محقق اقدام به ارائه مقاله و مشاوره‌های فردی در زمینه علوم مهندسی به ویژه صنعت اتومبیل‌سازی کرد و اتومبیل سیتروئن نیز ماحصل تحقیقات این فرد است.۴. دوره زمانی ۱۹۳۰ تا ۱۹۵۰ در سال ۱۹۳۰ تقاضا برای خدمات مشاوره مدیریت افزایش یافت. بسیاری از نام‌آوران و افراد شناخته شده در این صنعت در طی این سال‌ها خدمات بزرگی به صنایع ارائه کردند. مشاوره مدیریت نه تنها در امریکا و بریتانیا، بلکه در فرانسه، آلمان، چکسلواکی و سایر کشورهای صنعتی توسعه یافت. شرکتهای کوچک اما پراهمیت مشاوره در این دهه تاسیس شدند و به شرکتهای بزرگ خدمات ارزنده‌ای ارائه کردند. از سوی دیگر دولتها نیز اقدام به درخواست مشاوره از شرکتهای کوچک و بزرگ نمودند و این شروع فعالیتهای مشاوره‌ای برای بخش دولتی بود. مشاوره برای دولت و ارتش، در زمان جنگ جهانی دوم نقش برجسته‌ای یافت. برای مثال دولت امریکا تشخیص داده بود که جنگ در مبارزه مدیریتی خلاصه شده و تجمیع بهترین تخصصهای مدیریت درکشور، برای پیروز شدن اهمیت اساسی دارد. بنابراین تحقیق در عملیات و سایر تکنیکهای جدید که نخست برای مراکز نظامی به کارگرفته میشد، به سرعت به مدیریتهای کسب و کار و مدیریت‌های دولتی وارد شد و بعد جدیدی به خدمات مشاوره مدیریت اضافه کرد. در سال ۱۹۳۳ مک کنیزی با فردی به نام ماروین باور که دانش آموخته دانشگاه هاروارد بود، شریک شد. باور در ابتدا اداره یکی از شعب تازه تاسیس شرکت مک کینزی در نیویورک را برعهده گرفت. در سال ۱۹۳۷ جیمز مک کینزی بر اثر ذاتالریه در سن ۴۸ سالگی درگذشت و میان باور و تام کرنی که مدیریت شعبه شیکاگوی مک کینزی را برعهده داشت، اختلافاتی به وجود آمد. همین مسئله منجر به جدایی کرنی از مک‌کینزی و ایجاد یک شرکت مشاوره‌ای جدید شد. باور اعتقاد داشت مشاوره مدیریت نیز باید مانند حقوق و پزشکی قوانین، مقررات و استانداردهای حرفهای مخصوص به خود را داشته باشد. در نتیجه قوانینی را برای حرفه مشاوره به شرح زیر اعلام کرد: ۱. منافع مشتری بر کسب درآمد ارجحیت دارد. ۲. باید حقیقت به مشتری گفته شود و نگرانی از چالش‌های بعدی نباید مانع از بیان واقعیت شود. .۳مشاور باید فعالیتهای لازم و اساسی کارفرما را شناسایی کرده، مسئولیت آن دسته از کارهایی را بپذیرد که در انجام آنها تبحر و تخصص لازم

را دارد. باور از سوی مدرسه کسب و کار هاروارد به عنوان پدر مشاوره مدیریت نو شناخته می‌شود.۵.سالهای ۱۹۵۹-۱۹۴۰ دهه ۱۹۵۰ دهه‌ای بود که بازسازی صنایع پس از جنگ، جزو اولویت‌های اصلی دولتها بود، در این زمان گرایش افراد به تحصیل در رشته MBA روزبه روز افزایش یافت. رایانه و بهره گیری از میکرورایانه‌ها در مدیریت تولید، حسابداری و تکنولوژی ارتباطات نمونه‌ای از این فعالیتها است. بین دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰ رقابت بین شرکتهای مشاوره‌ای به شدت افزایش یافت و علاوه بر بهبود کیفیت در انجام کار مشاوره، مشاوران مدیریت یک حرکت تهاجمی برای یافتن مشتری و متقاعد ساختن مشتریان در مورد قابلیتهای خود در مقایسه با سایرین نمودند. این امر باعث شد که از دهه ۱۹۶۰ به بعد تغییرات فراوان در شیوه تبلیغات و بازاریابی در حرفه مشاوره مدیریت صورت پذیرد. در این دوره اکثر سازمانهای مشاوره‌ای که دیگر در حال حاضر وجود ندارند، پا به عرصه وجود گذاشتند. در سال ۱۹۴۲ جورج فرای که یکی از متفکران و پیشتازان شرکت مشاوره‌ای بوز آلن بود، این شرکت را ترک کرد و به طور مستقل یک شرکت مشاوره‌ای تاسیس کرد. به باور فرای خدمات مشاوره مدیریت میبایستی به مشتریان بخش صنعت ارائه می‌شد، اما ادوین بوز (موسس شرکت بوز آلن) باور داشت که بهتر است خدمات به ارتش و به ویژه نیروی هوایی ارائه شود. به باور برخی صاحب‌نظران، سال ۱۹۴۳ یکی از سالهای طلایی در زمینه مشاوره مدیریت است. شخصی به نام ارنست بوتن به همراه ۶ کارشناس دیگر، یک شرکت مشاوره‌ای در انگلستان تاسیس کرد. او روش (PAMT) را ابداع کرد و در این روش بر آن بود تا با حداقل اختلاف نظر بین مدیران و کارکنان، کارایی کارکنان را افزایش دهد و برای رسیدن به چنین هدفی، از تکنیکها و روشهای متفاوتی استفاده کرد. امروزه این شرکت در زمینه تکنولوژی و توسعه محصولات جدید، بسیار مشهور است. شرکت پرایس واترهاوس در سال ۱۹۴۶ اقدام به تاسیس دپارتمان دیگری در زمینه علوم کامپیوتر کرد و نخستین کامپیوتر الکترونیک آن زمان، وارد صحنه فعالیت شد.۶. دوره زمانی ۱۹۶۰ تا ۱۹۶۹ در سال ۱۹۶۲، مدرسه کسب و کار هاروارد برای نخستین اقدام به جذب زنان در رشته MBA کرد؛ تا آن زمان هیچ زنی وارد دنیای مشاوره مدیریت نشده بود. در سال ۱۹۶۳ بروس هاندرسون گروه بوستون نمود. هاندرسون به یادگیری در حین عمل با افزایش سهم بازار معتقد بود و این شرکت با ارائه ماتریس BCG (ماتریس سهم بازار و نرخ رشد) انقلاب عظیمی در زمینه تدوین استراتژی برپا کرد، منحنی بوستن به عنوان یکی از روشها و تکنیک‌های تعیین استراتژی در حال حاضر نیز بسیار مورد استفاده است. در سال ۱۹۶۵ پروفسور اریک رهن‌من، استاد دانشکده اقتصاد دانشگاه استکهلم، به اتفاق چند تن از همکارانش اقدام به تاسیس موسسهای به نام SIAR را در زمینه رفتار سازمانی تاسیس کرد. این شرکت درخصوص سازمان و رفتار سازمانی در موقعیت‌های مختلف به شرکتها و صنایع سوئد و فرانسه مشاوره ارائه میداد و در سال ۱۹۹۲ با شرکت Bossard ادغام شد. در سال ۱۹۶۹ شرکت مشاوره‌ای ایندکس توسط جریتی و چامپی در زمینه تغییرات استراتژیک و مهندسی مجدد تاسیس شد و در سال ۱۹۸۸ این شرکت با شرکت Computer Sciences Corporation ادغام شد و نام خود را به CSC تغییر داد. در این سال از ۵۰ درصد دانش آموختگان رشته MBA که از هاروارد دانش آموخته شده بودند وارد این حرفه شدند و شرکت مک کنزی به تنهایی یک سوم این افراد را جذب نموده بود.۷.دوره زمانی ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۹ در این سالها با وجود کندی رشد اقتصاد، مشاوره مدیریت در حال رشد و جهانی شدن بود. بسیاری از شرکتهایی که پیشتر در مورد آنها صحبت شد اقدام به ایجاد دفاتری در خارج از مرزهای کشورشان کردند. مکانیزه‌سازی کسب و کارها بسیار گسترش یافت و دانش رایانه در تمامی شاخههای فنی، مهندسی و علم مدیریت رسوخ کرد و تقاضا برای استفاده از مشاوران سیستمها و تولیدکنندگان سختافزار افزایش یافت. در سال ۱۹۷۳ ویلیام بین، یکی از شرکای شرکت بی‌سی‌جی (گروه بوستون)، این شرکت را ترک کرد و به تاسیس یک شرکت تحقیقاتی مستقل پرداخت. فعالیت گروه بوستون بیشتر بر روی برنامهریزی استراتژیک متمرکز شده بود در صورتیکه بین برنامهریزی استراتژیک را از حالت تئوریک به حالت عملیاتی درآورده، مشاوران خود را به منظور حل مسائل و تدوین استراتژی به سایت کارفرما می‌فرستاد. بدین ترتیب هم با مشتری ارتباط و تعامل نزدیکتری

برقرار کرده بود وهم امور با سرعت بهتری انجام میشد. در سال ۱۹۷۷ دو مهندس به نامهای ریچارد نولان و دیوید نورتن شرکت نولان و نورتون را در زمینه ارائه مشاورههای مدیریتی در مدیریت فناوری اطلاعات تاسیس کردند. سال ۱۹۸۰، سالی بود که مباحث استراتژیك و مزیت رقابتی شرکت‌ها از مباحث پرطرفدار روز بود. پروفسور مایکل پورتر در این دهه تالیف‌ها و پژوهش‌های بسیار زیادی در زمینه مباحث استراتژیک و نیروهای رقابتی به انجام رسانید و سپس در سال ۱۹۸۵ کتاب معروف پنج نیروی رقابتی خود را در مورد استراتژیهای رقابتی منتشر کرد. این کتاب یکی از موثرترین کتاب‌ها در زمینه رقابت در آن زمان و حتی در زمان کنونی است. در سال ۱۹۸۸ براساس پژوهشهای دانشگاه MIT مشخص شدکه استفاده از رایانه میان بسیاری از مدیران ارشد رایج شده حدود ۲۰٪ از مدیران ارشد شرکتها در محل کار خود رایانه دارند. اما تنها حدود ۵۰٪ از این افراد قادر به استفاده از آن بودند. این امر نشاندهنده آن بود که صنعت رایانه و به طور طبیعی مشاوره در این زمینه به سرعت رشد و توسعه خواهد یافت. یکی از روندهای روبه رشد در این سالها مربوط به مسائل مالی و تکنولوژی بود، به گونه‌ای بسیاری از شرکتهای پیش‌رو اقدام به سرمایه‌گذاری در این بخش کردند. برای مثال شرکت مك‌کینزی در سال ۱۹۹۴ شرکتی به نام Mitchell Madison Group در زمینه مشاوره‌های جدید مالی، بنیان گذاشت. مساله دیگری که در این سالها رشد قابل ملاحظه‌ای داشت، تمایل دانش آموختگان رشته MBA به فعالیت در حرفه مشاوره مدیریت بود، به گونه‌ای که در سال ۱۹۹۵ دانش آموختگان این رشته بیش از هر سال دیگر جذب شرکت‌های مشاوره مدیریت شدند و درآمد آنها بالغ بر ۷۶۰ هزار دلار در سال می‌شد که درآمد بسیار قابل توجهی بود. همچنین در این سال‌ها طبق روال سالهای پیش، بحث استراتژی و مفاهیم جدید آن روبه گسترش نهاد. در این سال ویندا یتس و گری هامل شرکتی در زمینه استراتژی تاسیس کردند و مفاهیم مزیت رقابتی یا -Core Competency در این زمان شکل گرفت.۸.سالهای ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۷ از سال ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۸ اتفاق تاثیرگذاری در صنعت مشاوره رخ نداد و تنها چند شرکت بزرگ با یکدیگر ادغام شدند. برای مثال Coopers با Price waterhouse ادغام شد.۹.سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۰ در سال ۱۹۹۸ بزرگترین شرکت مشاوره مدیریت در زمینه مالی، یعنی شرکت Deloitte and Touche اقدام به نقد مشاوره استراتژیک سایر شرکت‌ها نمود و اعلام داشت که این شرکتها فقط به مباحث تئوریك میپردازند و مشاوره‌های آنها جنبه علمی و کاربردی ندارد و در بخش اجرا ضعیف هستند.۱۰.سال ۲۰۰۰ تا کنون همان‌گونه که بسیار گفته و شنیده شده، سال‌های پس از ۲۰۰۰ و به عبارتی سده بیست و یکم عصر رایانه و اینترنت نامیده می‌شود. در این سال شرکتهای مشاورهای با ماهیت IT شکل گرفتند و IT زیربنای بسیاری از رشتههای مدیریت شد. این مساله تا آنجا پیش رفته که در برخی از شرکتهای مشاورهای نقش IT بر مفاهیم مدیریتی پیشی گرفته است. در بحث بازاریابی و بازرگانی مفاهیمی همچون: تجارت الکترونیک، بازاریابی الکترونیکی، تبلیغات الکترونیکی و ... شروع به رشد کردند و اکثر شرکتهای مشاورهای با توجه به این رویکرد، به رشد و نمو رسیدند. در شماره بعدی که شرکتهای بزرگ مشاوره‌ای جهان معرفی می‌شوند، خواهید دید که بسیاری از شرکتهایی که در روند شکل‌گیری حرفه مشاوره مدیریت نقش اساسی داشته‌اند، در حال حاضر وجود ندارند یا در حاشیه شرکتهای بزرگ دیگر مشغول به فعالیت هستند.

نقش مشاوره شغلی دانش آموختگان

۹:۳۶ نقش مشاوره در هدایت دانش آموختگان

رحمان مهدی نژاد قوشچی

مقدمه: ورود به دنیای کسب و کار در عصر حاضر که جهان وارد دوره ای از فرصتها و چالش های بزرگ شده است ، نیاز به دانش ،مهارت و ویژگیهای خاص دارد . در هزاره جدید عوامل مؤثر بر موفقیت و خوشبختی افراد ، سازمان ها و ملت ها به سرعت

در حال تغییر است و در چنین دوره ای موفقیت، به برخورداری از آخرین دانش و توانایی بکار گیری آن به شیوه ای نو آورانه و موثر بستگی دارد . دیگر شرایط پایدار برای دنیای کسب و کار وجود نخواهد داشت ،لذا لازم است افراد را در طول تحصیلات برای انتخاب زندگی شغلی و مقابله با بحران ها و چالش ها آماده نمود . در این مقاله سعی بر آن شده تا با معرفی رشته مشاوره شغلی و طیف گسترده خدمات آن به نقش مهم آن در پیوند زندگی تحصیلی به زندگی شغلی و انتخاب زندگی شغلی اشاره شود.مشاوره شغلی چیست؟ مشاوره شغلی عبارت است از تعیین یک حرفه که با استعدادها و امکانات و خصوصیات روانی و جسمی فرد سازگار و هماهنگ باشد. به عبارتی در این شاخه راهنمایی و مشاوره دو دسته اطلاعات مورد بررسی قرار می گیرند ، یک دسته اطلاعات مربوط به مشاغل و دسته دیگر اطلاعات مربوط به ویژگیها و استعدادهای فرد و در جریان مشاوره تلاش می‌شود تا هماهنگی و تناسب بین این دو دسته اطلاعات مشخص شود و تعیین گردد تا چه اندازه‌ای شرایط مربوط به یک حرفه با تواناییها و ویژگیهای فرد سازگاری دارد.مشاوره شغلی و اهداف کاربردی آن هدف مشاوره شغلی رشد توانائی کشف فرصت های شغلی توسط افراد و دست یابی فرد به شغلی است که برای او رضایت ، موفقیت ، سازگاری ، انگیزش و پیشرفت را در بر داشته باشد.به نظر سوپر(۱۹۸۵) هدف مشاوره شغلی دست یابی به بلوغ حرفه ای است ، بلوغ حرفه ای یعنی داشتن آگاهی نسبت به مشاغل ، شناخت خود ، خود پنداری روشن شغلی ، توانایی تصمیم گیری در مورد شغل آینده ، مسئولیت پذیری ، خود اتکایی در کشف فرصت های شغلی ، خلاقیت در فرآیند جستجوی شغل(زونکر،۲۰۰۶). بر اساس رویکرد میچل ، لیون و کرامبولتز (۱۹۹۹) هدف مشاوره شغلی عبارت است از کمک به فرد برای گسترش توانایی ها و نیازهای خود ، کسب آمادگی لازم برای تغییر به منظور به دست آوردن کسب و کار ، بالا بردن عملکرد شغلی ، آماده سازی افراد برای مقابله با مشکلات و مسائل شغلی است. به نظر آنها مشاوره مانند یک مربی به فرد کمک می کند تا نیازها و تغییرات بازار کار را درک کند و بر اساس آن برای دست یابی به شغل مناسب تلاش کند(زونکر،۲۰۰۶).زندگی تحصیلی و زندگی شغلی انسان در طول زندگی خود مراحل مختلفی را سپری می کند و به مرور زمان از مرحله ای به مرحله دیگر منتقل می شود. به عنوان مثال از مرحله نوزادی به کودکی و سپس به نوجوانی و جوانی می رسد. این روش یکی از روشهای تقسیم بندی زندگی است که بر اساس زمان و طول عمر است. روش دیگری که زندگی را بر اساس آن تقسیم بندی می کنند، روش وظیفه ای است. یعنی زندگی انسان بر حسب نوع وظایف به دوران های مختلفی تقسیم بندی می شود. مثلاً‌ـ در یک دوران از زندگی بیشترین و مهمترین وظیفه انسان تحصیل است که آن را زندگی تحصیلی می نامند و دوران دیگر را زندگی شغلی می نامند که فرد مهمترین و بیشترین وظیفه اش در رابطه با انتخاب شغل و پیشرفت در آن است، زندگی تحصیلی در واقع تمامی دوران تحصیلات فرد چه در دوران مدرسه و چه در دوران دانشگاه را شامل می شود.تمامی آموزشهای رسمی و غیر رسمی را که در این دوران فرد دریافت می دارد تا در آینده شغلی خود آنها را به کار بندد تحت عنوان زندگی تحصیلی مطرح می شود. شروع زندگی شغلی افراد بستگی به شرایط فردی و اوضاع اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جوامع دارد. بسیاری از افراد در بسیاری از کشورها زندگی شغلی خود را از سنین کودکی یا نوجوانی آغاز می کنند و عده ای زندگی شغلی خود را همزمان با تحصیلات دانشگاهی یا پس از اتمام آن آغاز می کنند، کسانی که تحصیلات آکادمیک و دانشگاهی را برای رسیدن به یک زندگی شغلی موفق انتخاب می نمایند،در تمامی دوران تحصیل خو.د در دانشگاه در مورد شغل آینده خود می اندیشند و احتمالاً شغلی مرتبط و یا غیر مرتبط با رشته تحصیلی خود در طول دوران دانشجویی بدست می آورند.فرد خدماتی را از دانشگاه محل تحصیل خویش دریافت می دارد و خود را برای ورود به دنیای کسب و کار آماده می کند در واقع کسانی که از این دوران طلایی زندگی خود استفاده کامل را برده و مهارتهای مورد نیاز بازار کار را در این دوران کسب کرده اند در دوره گذار از زندگی تحصیلی به زندگی شغلی متحمل زحمت کمتری خواهند شد و در فرایند کاریابی زودتر به نتیجه خواهند رسید.انواع زندگی شغلی به طور کلی می توان گفت تاکنون مردم دنیا چهار نوع زندگی شغلی را تجربه کرده اند که

به نقل از صمد آقایی(۱۳۸۴) به شرح زیر است: - استخدام - خوداشتغالی - کارآفرینی - کار آزاداستخدام منظور از استخدام، زندگی شغلی ای است که شخص در قالب یک قرارداد رسمی و معتبر، وقت و مهارتهای خود را در مقابل دریافت وجه مشخصی در اختیار سازمانی دولتی یا خصوصی قرار می دهد. این نوع استخدام استخدامی است که موجب امنیت شغلی کامل یا نسبی برای مدت نسبتا طولانی گردد.بعنوان مثال کلیه افرادی که در استخدام رسمی دولت یا سازمانهای خصوصی هستند، زندگی شغلی آنها از نوع استخدام است یعنی زندگی ای که از یک حداقل امنیت شغلی و اقتصادی برخوردار است و فرد استخدام شده دغدغه ضرر و ریسک مالی کارفرما را ندارد و در جستجوی یک زندگی مطمئن و بی مخاطره است اگرچه در سطح بالا-یی از رفاه نباشد.خوداشتغالی خوداشتغالی اصطلاحی است برای بیان و توصیف یک نوع زندگی شغلی که در آن فرد، حرفه خود را به تنهایی و با مسئولیت شخصی در منزل انجام می دهد. بنابراین افرادی که در خارج از خانه مشغول به کار هستند اگرچه به تنهایی آن کار را انجام دهند ولی جزء این گروه قرار نخواهند گرفت. بعنوان مثال ممکن است فردی در یک مغازه یا یک کارگاه مشغول تولید محصولی مثل قاب عکس باشد یا به تنهایی صاحب مغازه ی باطریسازی بوده و آن را اداره کند، اما چون فعالیت او خارج از منزل مسکونی انجام می شود به عنوان خوداشتغال شناخته نمی شود. البته افرادی که با دیگران در سرمایه یا وسایل کار شریک باشند و به تنهایی یا خانوادگی در منزل کار کنند و قسمتی از ریسک کار را متقبل شده باشند، خود اشتغال محسوب می شوند.کارآفرینی کارآفرینی نه تنها یک نوع زندگی شغلی است بلکه بسیاری معتقدند یک سبک زندگی یا یک سبک تفکر و یا یک فرهنگ است. زندگی کارآفرینانه زندگی ای است توام با هیجان، ریسک، تنوع، تغییر، شکست، پیروزی، شوق، تلاش، خلاقیت و فرصت گرایی. زندگی ای که در آن از سکون و رخوت و ناامیدی خبری نیست. زندگی شغلی کارآفرینانه را افرادی انتخاب می کنند که دوست دارند از دیگران موفقتر باشند. آنها می خواهند این موفقیت را از طریق تلاش بیشتر، خلاقیت بیشتر و خلق و کشف و بهره برداری بیشتر از فرصتها به دست آورند. روحیه آنها طوری است که نه از رئیس داشتن خوششان می آید و نه از ریاست کردن بر دیگران. آنها سخت به دنبال تحقق بخشیدن آرمان و چشم انداز خود هستند و در این راه پول فقط معیاری جهت نشان دادن میزان موفقیتشان است نه هدف غائی فعالیتهایشان.شکست در نزد کارآفرین واقعه ای است که هنوز فواید آن تبدیل به سود نشده است. دقت کنید او اگر هیچ پولی از کارش به دست نیاورد و یا حتی متحمل ضرر نیز شود تا زمانی که از کارش لذت می برد خود را موفق حس می کند. کارآفرین همواره در جستجوی ایده ها و فرصتهای جدید است.کار آزاد کار آزاد را اگر به معنی عام آن در نظر بگیریم همه افرادی را شامل می شود که مزد بگیر نیستند. به عبارت ساده تر هر کس که در استخدام سازمانی نباشد کار آزاد دارد. در این صورت کارآفرین و خوداشتغال نیز در حوزهٔ کار آزاد قرار می گیرند. اما اگر معنی خاص آن را در نظر بگیریم صاحبان مشاغل آزاد تنها آن گروهی از غیرمزد بگیران هستند که نه کارآفرینند نه خوداشتغال. صاحبان مشاغل آزاد با افراد خوداشتغال و کارآفرینان تفاوتهای بارزی دارند که در توضیحات مربوط به هر یک از آنها بیان گردید.جدول زیر جهت روشنتر شدن تفاوتهای هر یک از آنها از نظر ویژگیهای فردی ارائه می گردد.مشاوره شغلی و انتخاب زندگی شغلی آنچه در مشاوره شغلی برای رسیدن به اهداف آن صورت می گیرد متنوع و گسترده است. این خدمات و فعالیت ها از دوران کودکی تا زمان پیری و بازنشستگی ادامه دارد. هدف مشاوره شغلی در دوران کودکی ، نوجوانی و آغاز جوانی کمک به فرد در جهت رشد شغلی است تا بتواند جنبه های روانی و اجتماعی لازم جهت اقدام برای جستجوی کار و شغل و نهایتاً سازگار شدن با آن را کسب نماید. مشاوره شغلی فرایند کمک به رشد خلاقیت فرد در راستای شناسایی فرصت های شغلی است تا بتواند بر اساس شناختی که از خود دارد برای دست یابی به شغل مناسب اقدام کند، اساس هر نوع اقدام اعم از انتخاب شغل و یا نوع زندگی شغلی در مراحل بعدی زندگی بستگی به رشد فرد در این مراحل دارد. چنانچه شخص با توجه به شرایط محیط زندگی مثل آموزش ، خانواده ، فرهنگ اجتماعی و اقدامات مشاوره رشد لازم را کسب کرده باشد زمینه برای انتخاب زندگی شغلی در او ایجاد خواهد. فرایند مشاوره شغلی در دوران

جوانی و میانسالی کمک به فرد در جهت غنی سازی شغلی و نوآوری در کار شغل می باشد. برای آنکه شخص بتواند به رشد لازم در زمینه کسب و کار و اشتغال دست یابد مشاوران اقداماتی را انجام می دهند ، یک برنامه بسیار مهم مشاوران شغلی برای دانش آموزان ، دانشجویان و افراد جویای کار طرح ریزی شغلی است. در فرآیند طرح ریزی شغلی به شخص کمک می شود در ابعاد ذیل رشد لازم را کسب کند: ۱- رشد اطلاعات و آگاهی فرد در زمینه دنیای مشاغل ، فرصت های شغلی، چگونگی کشف فرصت های شغلی ۲- شناخت جنبه های شخصیتی خود در رابطه با اشتغال ، شناسایی مهارتهای عقلانی و هوش ، کشف استعدادها ، شناسایی ارزشهای فردی و سازمان دهی آن ۳- تدوین یک طرح قدم به قدم برای رسیدن به اهداف فوق در مشاوره شغلی فرد با گستره وسیعی از مشاغل آشنا می گردد ، فرهنگ لغات مشاغل در او رشد می کند ، نحوه شکل گیری و رشد مشاغل در جامعه در ذهن او شکوفا می گردد ، نقش شغل در زندگی فردی و اجتماعی برای او روشن می گردد ، رابطه نیازها و ارزشها و خواسته های مردم با مشاغل را کشف می کند ، فرد با دنیای کار ارتباط پیدا می کند ، انگیزه پیشرفت، هدفمندی ، اقدام برای برنامه ریزی را کسب می نماید. نتیجه گیری: از طریق اجرای برنامه های گوناگون در طول دوران تحصیلات و رشد فرد که مشاوره شغلی هم جزئی از آن به حساب می آید، می توان افراد را در انتخاب زندگی شغلی آینده یاری کرد.چنانچه از طریق برنامه های مشاوره شغلی ذهن کودک را در دوران دبستان نسبت به شغل آینده اش فعال گردد، در دوره راهنمائی راجع به خود ، مشاغل و واقعیت آنها در زندگی شناخت و اطلاعات لازم را بدست آورد و دنیای شناختی او راجع به مشاغل سازمان دهی شود و خود ساماندهی ذهنی خود را راجع به مشاغل بیاموزد و در دوران دبیرستان فرایند جستجوی کار ، همراه با مهارتهای مربوط به آن را بیاموزد و با دنیای مشاغل ارتباط عملی پیدا کند و با افراد خلاق در ارتباط قرار گیرد و از آنها الگو گیری نماید و همین روند را در دانشگاه نیز ادامه دهد و تجربه مفید کاری را نیز در این دوان آغاز نماید، انتخاب یک زندگی شغلی موفق و متناسب با نیازها و استعداد و شخصیت فرد دور از دسترس نخواهد بود. مشاوره شغلی ، راهنمائی گام به گام فرد به سوی انتخاب زندگی شغلی و سازگار شدن با آن و کسب موفقیتهای شغلی و کاری در تمامی دوران زندگی است. فهرست منابع: - اردبیلی یوسف ، (۱۳۷۸) راهنمایی و مشاوره حرفه ای و روشهای کسب و کاربرد اطلاعات شغلی ، تهران ، مؤسسه نشر ویرایش ، - شفیع آبادی عبدالله ، (۱۳۸۱) راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه ای نظریه ها و مفاهیم انتخاب شغل ، تهران ، انتشارات رشد ، . - صمدآقایی،جلیل(۱۳۸۴). انتخاب زندگی شغلی. تهران : نشریه کار و جامعه،شماره ۶۶،مؤسسه کار و تأمین اجتماعی.رحمان مهدی نژاد قوشچی کارشناس ارشد مشاوره شغلی

چگونه یک مشاورسازمانی ماهرشوید

۰۸:۳۹ چگونه یک مشاور سازمانی ماهر شوید

مارسیلیا سیدنی پورتر مشاوران به طور معمول به عنوان عوامل تغییر و یاگاهی به عنوان مربیان تغییر دیده می شوند . به ندرت از مشاوران برای چیزهایی که ثابت و بدون تغییر می مانند برای پیشنهاد دادن کمک خواسته می شود . اگر چنین جریانی رخ دهد ، مشاور باید در جریان شرایط سیاسی بازار باشد ؛ زیرا ممکن است از او به عنوان یک مهره پیاده شطرنج بین آغاز کنندگان تغییر و کسانی که در برابر تغییر مقاومت می کنند استفاده شود. مشاوره داخلی چیست ؟ مشاوره داخلی در قسمتی از سازمان به منظور کمک به قسمت دیگر همان سازمان کارمی کند . چرا افراد از مشاوران داخلی استفاده می کنند ؟ جهت نصب یا تعمیر چیزیمعرفی محصول یا خدمات جدیدحل یک مشکل بررسی امکان پذیر بودن تغییراتی که باید صورت گیرد .انجام مهندسی مجدد ، سازماندهی مجدد ، بازسازی مجدد ، کوچک سازی ، فروش و ادغام تعطیلی ایجاد و حمایت از انجام عملکردی جدید بر پایه بینشی روشن و انگیزه ای صحیح تفاوت مشاوره داخلی با مشاوره بیرونی در این است که مشاوران داخلی در داخل سازمانی که

مشاوره آن را انجام می دهند به سر می برند . چالش های خاص مشاوران مشاوران به طور معمول به عنوان عوامل تغییر و یاگاهی به عنوان مربیان تغییر دیده می شوند . به ندرت از مشاوران برای چیزهایی که ثابت و بدون تغییر می مانند برای پیشنهاد دادن کمک خواسته می شود . اگر چنین جریانی رخ دهد ، مشاور باید در جریان شرایط سیاسی بازار باشد ؛ زیرا ممکن است از او به عنوان یک مهره پیاده شطرنج بین آغاز کنندگان تغییر و کسانی که در برابر تغییر مقاومت می کنند استفاده شود. چرا و چگونه افراد مشاور داخلی می شوند ۱- داوطلبانه : بعضی از متخصصان به دلایل مختلفی از جمله علاقه به چالش ، تأثیر بیشتر و روح کارآفرینی یا اهداف کاری متخصصان مشاوره دادن داخل سازمان هایشان را انتخاب می کنند . ۲- غیر داوطلبانه : بعضی از کارکنان ، کار مشاوره به آنها تحمیل شده است ، زیرا مدیریت چنین تصمیمی گرفته است و آنها باید کار خود را تغییر بدهند . چگونه خود را به عنوان یک مشاور معرفی کنید زنجیره عرضه کننده – مراجعه کننده چگونه شما در این زنجیره قرار می گیرید مشتریان از شما چه می خواهند برای اینکه مورد توجه مشتریان قرار بگیرید ، بهترین نقطه شروع این است که بدانید اهداف مشتریانتان ، استراتژیشان ، نیازهایشان و علایقشان چیست .در بعضی از کارهایتان ممکن است با سایر واحدهای حمایتی کار کنید . به خاطر داشته باشید که آنها همان کیفیت ، کمیت و سرعت کاری را توقع دارند که کاکنان واحد مقدماتی دارند . زیرا مشتریان داخلی شان توقعات بالایی از آنها دارند . چرا نیاز است که مشاوران راستگو و واقع گرا باشند . مدیران زندگی تناقض آمیزی را می گذرانند . آنها می خواهند بدانند در سازمان چه اتفاقی می خواهد روی دهد اما به افراد واقعی دسترسی ندارند . در خلال چند دهه گذشته مشاوران ، مسائل حساسی را در سازمان به عنوان شنوندگان و ایجاد کنندگان صداقت و بازخورد هدفمند به عهده گرفته اند . مراحل هشت گانه مشاوره ۱. C ONTACT۲. U TCOMES۳. N E GOTIATE NEEDS۴. S EARCH FOR DATA۵. U NDERSTAND AND FEED BACK DATA۶. L AY OUT ACTION PLAN۷. T RACK RESULTS۸. S SETIN مرحله یک : ارتباطنکاتی که در این مرحله باید به خاطر سپرد :ارباب رجوع و مشاور نیاز به تغییر و ایجاد ارتباط با دیگران را برای یک گردهمایی تشخیص دهند .تاحد ممکن درمورد ارباب رجوع واحد کاری او و محل کارش قبل از اولین دیدار شناخت پیدا کنید .مشکلات ، ترسها ، غرض ورزی ها و نا امنی ها را پشت در جا بگذارید .با ارباب رجوع ارتباطی بی غل و غش ایجاد کنید . ارتباطات چشمی ، مهارتهای شنیداری و توانایی همدردی را تمرین کنید .به مشاهده ها ، دریافتها و عکس العمل های غریزی توجه کنید .مفهوم ارباب رجوع را در ذهن خود واضح سازید .سعی نکنید که بخشی از مراحل را کنار بگذارید . همه را قدم به قدم انجام دهید .مرحله دوم : بازدهنکاتی که در این مرحله باید به خاطر سپرد :ارباب رجوع را تشویق کنید تا نتایج و بازدهی را که خواهان آن است به صورت روشن بیان کند .به ارباب رجوع کمک کنید که از تصاویر ذهنی ، استعاره ها ، سمبل ها و مثالها برای به دست آوردن این وضوح و روشنی استفاده کند . از خودتان بپرسید در مورد آن بازده چه حسی دارید ؟ آیا این همان چیزی است که شما به راحتی می توانید از آن حمایت کنید .از ارباب رجوع بپرسید تا توصیف کند بازده او از همه جنبه های مربوط چگونه دیده می شود . مرحله سوم : الزامات و بایسته های مباحثهنکاتی که در این مرحله باید به خاطر سپرد :توقعات ، خواسته ها و نیازها را روشن و شفاف سازید .در مورد یک قرارداد رسمی یا غیر رسمی بحث کنید و به توافق برسید .تصمیم های اولیه برای اینکه ، چه کاری را چه هنگام انجام دهید بگیرید.اگر حس می کنید علایم مقاومت و کشمکش در حال بروز است روی نتیجه تمرکز کنید . آن را جمع و جور کنید .همه توافق ها و مباحث قبلی را خلاصه کنید .توافقنامه یا قرارداد پیش نویس را همانگونه که توافق شده است تهیه کنید . مرحله چهارم : جست جوی اطلاعاتنکاتی که در این مرحله باید به خاطر سپرد :سعی کنید برای بهترین روش جمع آوری اطلاعات تصمیم بگیرید .در مورد فرهنگ کاری قبل از کصاحبه جست جو کنید .مصاحبه ها ، نظر سنجی ها و بازدید از واحدها را رهبری کنید .به کار به اندازه مسائل ارتباطی توجه کنید .اطلاعات را به روشی واضح وخوانا گرد آوری کنید .مرحله پنجم : درک و بازخورد اطلاعاتنکاتی که در این مرحله باید به خاطر سپرد :اطلاعات را به

شکل مناسبی برای ارائه به ارباب رجوع آماده کنید .بازخورد یافته هایتان را برای ارباب رجوع فراهم کنید .عقاید و پیشنهاد های ارباب رجوعتان را بگیرید .همان قدر که تز فن راهکار دادن استفاده می کنید از راهکار گرفتن هم استفاده کنید .بدون قضاوت برای گوش دادن زمان زیادی را صرف کنید .بین بازخوردهایتان نسبت به اخبار خوب و نه چندان خوب تعادل برقرار کنید .مرحله ششم : بیان کردن طرح کاربردینکاتی که در این مرحله باید به خاطر سپرد : با همه کسانی که در قضیه دگیرند روابط مداوم و پایدار را حفظ کنید . با وضعیت های داخلی و خارجی که روی برنامه و نقشه اثر می گذارند هماهنگ باشید . فرصت نهایی را در نظر داشته باشید و مکان هایی که کاربرر سی کردن راانجام می دهند کنترل کنید. برای عملکرد های مناسب به طور مشترک نقشه بکشید . این عملکرد بیان میکند چگونه در هر سطح وظایف تقسیم می شود . نقش ها را برای مرحله اجرا مشخص کنید . برای اینکه از آنچه هستید به آنچه می خواهید باشید انتقال یابید طرح بریزید . برای مسائلی که احتمال رخ دادن دارند ، طرح ریزی نمایید . مرحله هفتم : مسیر نتایجنکاتی که در این مرحله باید به خاطر سپرد :مکانیسمی را طراحی کنید که بتوانید موفقیتها و مشکلات را اندازه بگیرد .بازخوردهای سازنده را با آغوشی باز بپذیرد .موفقیتهای موقت را جشن بگیرد .برای پروژه هایی که باشکست مواجه می شود کلاسهای آموزشی بگذارید .مداخله را در سطح کوچکی قبل از آنکه فرایند کامل شود انجام دهید .حمایتها و منابع در دست اقدام را معرفی کنید .برای کارهای بعدی درها را باز بگذارید و موقعیت ایجاد کنید . مرحله هشتم : ماندگاری در حرکت۱- راههای ارتباطی ایجاد کنید . زیرا صحبتهای راحت و غیر تدافعی می توانند از به وجود آمدن مشکل جلوگیری کند .۲- معماران تغییر باید قادر باشند که علایم مقاومت و حرف های مخفیانه یا طرحهایی برای خرابکاری را دریافت کنند .۳- مدیریت از راه سرکشی به اندازه همیشه مهم است . با گشتن و نظارت در محیط کار اگر چیزی نا آگاهانه از طرح حذف شود یابا موضوعاتی ناخواسته مواجه شوید به راحتی در جریان قرار می گیرید . چگونه خود را در سازمان نشان دهید :جای خودتان را در بازار باز کنید اگر فکر می کنید کار مشاوره مانند یک مغازه روباز است باید جای امن یا گوشه دنجتان در میان آن شلوغی به طرز مشخصی هویدا باشد .آسانترین راه برای اینکه به ذهن کسی راه پیدا کنید این است که اولین باشید .منبع : کتاب چگونه یک مشاور سازمانی ماهر شوید / مارسیلیا سیدنی پورتر

مهارتها و الگوی مشاوره در اسلام

دکتر مسعود آذربایجانی

بحثی که بر عهده بنده گذاشته شده در خصوص الگوی مشاوره اسلامی و با تمرکز بر مراحل و روشهای مشاوره است. در رابطه با موضوع الگوی مشاوره اسلامی، اولین نکته این است که ببینیم مسأله چیست؟ سؤال این است که ویژگیهای اصلی الگوی مشاوره اسلامی چیست؟ البته ممکن است که در این جلسه فقط بخشی از مسأله جواب داده شود؛ ولی به عنوان یک کار دراز مدت، به تدریج باید به ویژگیهای الگوی مشاوره اسلامی برسیم و اینکه در مسأله مشاوره و در برخورد با مراجعین و دانشجویان، از چه الگویی باید پیروی کرد.نکته اول این است که ببینیم این بحث چه ضرورتی دارد و چه نیازی دارد که به مراحل، روشها، اصول و بحثهای مختلف موضوع مشاوره بپردازیم. اصل مشاوره در حیطه دانشگاهها و در ارتباط با اساتید معارف، چه ضرورتی دارد؟به چند نکته در این رابطه اشاره می‌کنیم:۱. مشکلات:الف) تحصیلیدانشجویان با مشکلات متعددی روبه‌رو هستند که مشکلات تحصیلی یکی از آنهاست. گاهی مشروط می‌شوند، گاهی نمره کافی نمی‌آورند، گاهی نمی‌دانند چطور درس بخوانند و... اینها نمونه‌هایی از مشکلات تحصیلی است که چه بسا به راهنمایی و مشاوره یک استاد دلسوز و امین، بتواند درسش را به خوبی ادامه دهد. ولی اگر این مشکل عمیق شود و ادامه پیدا کند، همین مشکلات ممکن است او را از درس و زندگی باز بدارد.ب) اخلاقیمشکلات اخلاقی ممکن است در ارتباط دوستان باشد، رقابتها و حسادتهایی که وجود دارد، گاهی حساسیتها و احساساتی

که وجود دارد، یا ممکن است در رابطه با خود شخص باشد، بدگمانی نسبت به خود، احساس عدم کفایت، احساس عدم کمال، احساس گناه و... در این موارد نیز اگر دانشجو احساس کند کسی وجود دارد که می‌تواند به او مراجعه کند، امکان دارد که در این مشکلات، برای او بن بست ایجاد نشود؛ و الا هر یک از این مشکلات می‌تواند او را از کار باز بدارد.ج) اعتقادیاین نوع مشکلات، در مورد اساتید معارف بیشتر مطرح است. ذهن دانشجو فعال است و جولان ذهنی دارد. بخصوص، منابع متعددی که با آنها ارتباط دارد مانند اینترنت و... گاهی شبهات و اشکالاتی به وجود می‌آید که با توجه به ظرفیتهای ذهنی خودش، اگر منبع آب" کر"ی نباشد که بتواند او را دستگیری کند، احساس می‌کند که شبهه قطعی است و پاسخی ندارد. اما اگر کسی باشد که احساس کند بتواند به او جواب بدهد، خیلی از شبهات با مقداری توضیحات، قابل پاسخ است.د) خانوادگیاین مشکلات بخصوص در رابطه با دانشجویانی که کم‌کم متأهل می‌شوند، یا در مسیر متأهل شدن هستند، مثل بحث ازدواج، انتخاب همسر و... یا اختلافاتی که در دوران نامزدی و... با یکدیگر پیدا می‌کنند، ذهن دانشجو را مشغول می‌کند و می‌تواند در تحصیل او نیز تأثیر منفی داشته باشد.بنابراین، ضرورت بحث مشخص است که به دلیل وجود مشکلات مختلف، بایستی محلی و کسانی باشند که پاسخگوی آن باشند.۲. نیاز به راهنمایی و مشاوره:الف) مسئولیتحال که مشکلات وجود دارد، از چند جهت می‌توان گفت که این مسئولیت را داریم که باید برای امر مشاوره پاسخگو باشیم:از یک جهت، این مسئولیت اخلاقی و دینی ماست". کلکم راع و کلکم مسئول عن رعیته"۱. ما نمی‌توانیم بی‌تفاوت باشیم.ب) حمایتما باید حمایت را برای آنها ایجاد کنیم. دانشجویان باید احساس کنند که حامی دارند و تنها نیستند. دانشجویان در سنینی هستند که به عقیده روانشناسان از خانواده استقلال روانی پیدا می‌کنند. دیگر پشتیبان مسائل معنوی، اخلاقی، اعتقادی و فکری آنان خانواده نیست. بنابراین، کسانی باید باشند که دانشجو احساس کند که با توجه به سرمایه‌ها و ظرفیتهایی که دارند، می‌تواند به عنوان حامی، به آنها تکیه کند.ج) بصیرتبصیرت و دید یک دانشجو، محدود است. در روایت داریم که در رابطه با جوانها می‌فرماید": جهل شباب معذور و علمه محقور"۲ درست هم هست. چون هنوز اول زندگی اوست. مگر چقدر تجربه علمی دارد؟ شما هستید که باید این بصیرت را در اختیار او قرار دهید.د) هدایتنه تنها بصیرت بلکه هدایت را باید در اختیار دانشجو قرار دهید. ممکن است منابع دیگری هم وجود داشته باشد، بلکه حتماً وجود دارد؛ اساتید دیگر، راههای دیگر، کانونهای دیگر، مجالس دیگر و... ولی چقدر می‌توان اعتماد کرد که همه اینها دانشجو را به راه صحیح هدایت کنند؟ راه حل‌هایی که در پاسخ به مشکلاتش می‌دهند، مورد تأیید خداوند و دین باشد. نه اینکه دانشجو بعد از مدتی، تازه متوجه شود که راه اشتباهی را رفته و مشکلاتش افزون شده است.۳. تأثیر بافت فرهنگی مشاورهامروزه از این نوع کتابهایی که در روانشناسی بازاری هست و... فراوان است، ولی چقدر متناسب با بافت فرهنگی ایرانی و اسلامی ماست؟ پرسشی که آنها مطرح می‌کنند، چقدر پرسش جامعه ماست؟ و همچنین پاسخی که می‌دهند، آیا پاسخی است که به درد دانشجوی ما می‌خورد و واقعاً درد او را دوا می‌کند؟ این خیلی مهم است. بافت فرهنگی، امروزه در بحثهای علوم انسانی، روشن است که تأثیرگذار است. براساس انسان‌شناسی خاص خودمان راه حل ارائه می‌دهیم که در قسمتهای بعد، به نمونه‌های بیشتری از آن اشاره خواهیم کرد.۴. آموزه‌های اسلام و مشاورهکسی که اندک مطالعه در اسلام داشته باشد، می‌بیند که واقعاً چه به صورت گزاره و توصیه و ارائه راه حل، و چه به صورت سیره و عمل، بحث مشاوره در اسلام فراوان به چشم می‌خورد. ارائه راه حل که با چه کسانی مشاوره کنید، از چه کسانی استفاده کنید، چگونه از آنها استفاده کنید؛ و یا گاهی در برخوردهایی که خود ائمه اطهار علیهم السلام داشتند با کسانی که می‌آمدند، انسان سیره و روش مشاوره کردن و مشاوره دادن را از آنها می‌آموزد.از طرف دیگر، مهم‌ترین نقش و وظیفه‌ای که روحانیت در بافت سنتی دین بر عهده داشته، همین راهنمایی و مشاوره بوده است. روحانی معتمد مردم و ملجأ مردم در مشکلات و مسائل مختلف اخلاقی، اعتقادی، خانوادگی و... بوده است. الآن متأسفانه از آن نقش اصلی و سنتی خودمان یک مقداری فاصله می‌گیریم. در مورد استادان معارف می‌توان گفت این ضرورت بیشتر خودنمایی می‌کند این هم مسئله دیگری که ضرورت بحث را

روشن می کنـد.حال، این امر ملزوماتی دارد. الآن دنیا تغییر کرده است. در مقابل اطلاعات و آگاهیهایی که جوانان و دانشـجویان ما دارند، اگر ما بخواهیم به اطلاعات محدودی که داریم اکتفا کنیم، اگر سؤالی کند و ببیند که ما حرف تازه‌ای برای او نداریم، دیگر نمی‌آید. باید حرف جدید و تازه‌ای برای گفتن داشته باشیم. گاهی باید حرف را در شکل و آرایش جدیدی ارائه داد، گاهی نیاز است که محتوا را جدیـد کنیم که اینهـا نیـاز به مطالعه دارد. قطعاً دوسـتان ما بایـد مطالعه کننـد، حرفهای جدیـد را بفهمنـد، ببیننـد، بشـنوند، ببینند که دانشـجو چه می‌خواند تا بتوانند پاسـخگوی او باشـند.مفهوم مشاورهممکن است در کلاس‌های دیگر نیز در مورد مفهوم مشـاوره گفتگو شود، ولی بالأـخره چون یـک مفهوم کلیـدی است، بایـد تعریفی از آن ارائه دهیم که بـدانیم در رابطه بـا چه موضوعی صـحبت می کنیم تـا مسـئله کاملاـ روشن نشود، مـا نمی‌توانیم به آن بـپردازیم.تعریفی که در بین تعـاریف متعـدد انتخـاب کردیم، این است:جریان تخصصـی و تعاملی در رابطه یاورانه رویاروی بین شـخص یا اشـخاص مشکل دار که به تنهایی قادر به حل آن نیسـتند (مراجع) و شخصـی که از قـابلیت و توانـایی کمـک کردن برخوردار است (مشـاور) رخ می‌دهـد و بر اثر آن گرفتاری و مشـکل مراجع مشـخص و برطرف می گردد.البته ما نهایت امر را گفته‌ایم که مشـکل برطرف می‌شود. ممکن است به سـمت برطرف شـدن پیش رفته و یـا کمکی برای برطرف شـدن آن انجـام گیرد.تعریـف روشن است، فقـط نکته‌ای در مـورد" رابطه یـاورانه "ذکر کنیم. تعـدادی از مشاغـل است که به عنوان یـاورانه شـناخته می‌شونـد. مثلاًـ پزشـکی، یـک رابطه یاورانه است که بین دو نفر اتفاق می‌افتـد و پزشک به او کمک می کند. روان پزشک، معلم، پرسـتار و... نیز به همین ترتیب، نمونه‌هایی از رابطه یاورانه هسـتند. یعنی از یـک طرف نیـاز به یاری و کمک وجود دارد و از طرف دیگر، یاریگری و کمک کردن.اما وقتی از" مشاوره اسـلامی "سـخن به میان می‌آید، همین" اسـلامی "کار ما را مقداری دشوارتر می کند. یعنی الگوی ما، مفاهیم ما، مراحل و روشـهایی که ارائه می کنیم، در مجموع باید یا مستند به اسلام و منبعث از اسلام؛ یعنی بر اساس منابع اصیل اسلامی (قرآن و روایات) استخراج شده باشد (وفاق) و یا برای مفاهیمی که جدید است و در منابع اصـیل موجود نیست، حداقل مخالف آنها نباشد. (عدم خلاف)بنابراین، الگوی مشاوره اسلامی، چارچوب و الگویی در مشاوره است که بر اساس آیات و روایات استخراج شده باشد و یا حداقل مخالف آیات و روایات نباشد.ویژگی‌های مشاور از دیدگاه اسلام:الف) بایدهاعاقل و خردمند: یعنی کسی که جنبه‌های مختلف مسأله را می‌بیند، زود اظهار نظر نمی کنـد، جـامع‌نگر است، سـطحی نیست و مسائـل را عمیـق می‌بینـد.حلیم و بردبـار: به محض اینکه حرفی زد که بـا چـارچوب ارزشـی مـا تفاوت دارد ـ نه اینکه مخالف باشـد ـ زود پاسـخ ندهـد، و موضع نگیرد. مشاور کسـی است که بتوانـد قـدرت و ظرفیت تحمـل شـنیدن حرفهـای مراجع را داشـته باشـد.خـداترس و متـدین: مراجع حرفهای خصوصـی‌اش را به شـما می‌زنـد. چه بسا مسائل خصوصـی دیگری باشـد و چه بسـا پرده دری درباره خودش باشـد. مشاور اگر فرد خداترسـی نباشـد، می‌توانـد از این حرفها علیه او اسـتفاده کنـد، یـا می‌توانـد این حرفها را بگیرد و یک برچسبی به او بزنـد. تمام اینها با متـدین بودن منافات دارد.خیرخواه و مهربان: دلسوز باشـد، یعنی اینطور نباشـد که در صـدد باشـد که مچ او را بگیرد، نه! به دنبال این باشد که ببیند این یک آدمی است که الان درمانـده است، مشـکل دارد، به من پناه آورده است، کمکش کنـد، خیرخواه او باشـد و راه خیر را به او نشان دهـد. دلسوز او باشد، مهربـان باشـد و بـا محبت کردن راه صـحیح را به او نشـان دهـد.باتقوا و مخالف هوای نفس: گاهی انسان خوشـش بیایـد که مراجع خیلی حرفهـایی کـه چـه بسـا ربطی هـم به بحث نـدارد را بزنـد. اینهـا مسائـل جزئی است که بین او و خـدا و کس دیگری هم مطلع نمی‌شود. انسان باتقوا، می گویـد: خب، تا همین حد کافی است... باتقوا بودن، باعث می‌شود نگاهی که به مراجع دارد، نگاه سالمی باشـد. برای مثال ممکن است آقایی مشاور باشـد و مراجع، خانم باشد. انسان باتقوا، مسائل را در برخوردها رعایت می کند، حریم را نگه می‌دارد.البته بـا توجه به آموزه‌هـایی که از دین اسـتخراج می‌شود و نیز تجـارب علمی، توصـیه مـان این است که حتی الامکـان سعی شود که مشاور و مراجع، همجنس باشـند. در داخل و خارج کشور، تحقیقهای خوبی راجع به این موضوع شده است. بعضی از اساتید روانشـناس ما، به جدّ این را به ما توصـیه می‌کردند. با اینکه دید اسـلامی هم نداشتند، اما می گفتند که دلیل آن این است که

راحت‌تر می‌توانـد حرفهـایش را بزنـد. یعنی از نظر روانشناسـی، وقتی که مشاور غیرهمجنس باشـد"، انتقال "صورت می‌گیرد. یعنی احساسـات مراجع، مثلا به جای مردی که به او علاقه داشـته، به راحتی به مشاور منتقل می‌شود و همین مانع کار مشاور می‌شود. ولی به هر حال، حتی اگر مراجع همجنس هم باشـد، این باتقوا بودن بایـد باشد.امین و مورد اعتماد: مراجع باید احساس کند که می‌تواند بـه ایـن فرد اعتمـاد کنـد. بـه دلیـل اینکـه بـا گـذشت زمـان کـه شـروع بـه حرف زدن کرد، کـم کـم جـا بـاز می‌شـود که حرفهـای خصوصـی‌ترش را بزنـد. وقتی حرفهای خصوصـی‌ترش را می‌زنـد که احساس کنـد مشاور مورد اعتماد است. البته در قسـمتهای بعد روشن می‌کنیم که چگونه این احسـاس را در مراجع بوجود بیـاوریم.با تجربه: بایـد سـعی کنیم با کارهای عملی، مطالعه در کارهای دیگران و... تجربه خودمان را بالا ببریم. تجربه خیلی مؤثر است.فرزانه و آزادمنش: بحث مشاوره، به مقـداری آزاد منشـی نیاز دارد. نگاهی که به مسائل دارد اگر نگاه بسته‌ای باشد، نمی‌تواند راه‌حلهای متعدد را در نظر بگیرد.دارای سعه صدر و بلند همت: یعنی هم شرح صـدر داشـته باشـد و دریـادل باشـد، و هم بلنـدهمت باشـد، یعنی یک مقـدار آینـده مسائل را ببینـد که روی آینـده او چگونه می‌توانـد تأثیر بگـذارد. حال او را نگاه نکنـد که مثلاً با چه قیافه‌ای و با صورت آرایش کرده، با لباس تنگ یا با حجاب نامناسب، یا مثلاًـ آقـایی صورتش را به طرز خاصـی زده یـا شـلوار لی می‌پوشـد یـا ... به اینها نگاه نکنـد. به پشت وجود این شـخص نگاه کنـد، پس‌زمینه‌هـا را ببینـد کـه بتوانـد از دل ایـن شـخص، یـک انسـان و یـک گـوهری را اسـتخراج کنـد.بـد نیست به این داسـتان تـوجه کنیم:حضـرت عیسی (علیه السلام) از روستایی عبور می‌کرد، نزدیک روستا شد و به رفقایش گفت (غالباً سیره ایشان این بوده است که با تعـدادی از حواریون سـفر می‌کرد ـ برویم سـری به این روسـتا بزنیم. وارد که می‌شوند، یک خرابه‌ای آنجا بوده، چند دقیقه‌ای استراحت می‌کننـد، یکی از آنها می‌بینـد که یک دفینه‌ای آنجا هست. مشـغول آن می‌شود و می‌گویـد که گویی گنـج پیدا کرده‌ام. حضـرت عیسـی (علیه‌السـلام) می‌فرماید: شـما همینجا بنشـینید که گنج واقعی داخل این روسـتاست؛ من بروم و آن را بیاورم تا شـما ببینید. اینها منظور حضـرت عیسـی (علیه‌السـلام) را متوجه نمی‌شوند، اما همانجا می‌مانند. حضرت عیسی وارد روستا می‌شود و درب خـانه پیرزنی را می‌زنـد و می‌گویـد که اجازه می‌دهیـد که من امشب اینجا قـدری استراحت کنم؟ پیرزن می‌گویـد اشـکالی نـدارد، بفرماییـد. وارد خـانه می‌شـود. این پیرزن، فرزنـدی هیزم‌شکن داشـته. هنگـام غروب که می‌شـود و این جـوان به خـانه بر می‌گردد، مادرش به او می‌گوید که انسان بزرگ و حکیمی در منزل است برو و از او اسـتفاده کن. می‌آید و کنار حضرت عیسی (علیه‌السلام) می‌نشـیند و شـروع می‌کننـد بـا هم صـحبت کردن. حضـرت عیسـی به آن جوان می‌فرمایـد که به نظر من تو یـک غمی در چهره‌ات داری، چه مشـکلی داری؟می‌بینیم که گاهی کار مشاور، کار انبیاست. اگر هم او به سـمت ما نمی‌آیـد، ما باید برویم و مشـکل او را اسـتخراج کنیم.جوان ابتـدا انکار می‌کنـد و در نهایت می‌گوید که من به دختر حاکم شـهر علاقمند هسـتم، ولی می‌بینید که شـرایط زندگی ما بسیار ساده است و می‌دانم که اگر هم بروم و خواسـتگاری کنم، پاسخ منفی به من می‌دهند.حضرت عیسی (علیه السلام) به او می‌فرمایـد تـو نگران نبـاش، فردا لبـاس منـاسبی بپوش و به آنجـا برو. هرچیزی هم از تو خواسـتند، به آنهـا قول بـده.جوان فردا می‌رود و حاکم با وزیرش نشسته بودنـد، پیش خودشان می‌گوینـد که بـد نیست کمی این جوان را دست بینـدازیم و مزاحی بکنیم. پادشاه می‌گوید: این خمره‌ای که اینجا هست، اگر به این اندازه طلا آوردی، من دخترم را به ازدواج تو در می‌آورم. جوان هم قبول می‌کند و بر می‌گردد و قضیه را به حضـرت عیسـی (علیه‌السـلام) می‌گوید. حضـرت او را به بیابان می‌برد. به مقداری سنگ و شن، دعایی می‌خوانـد که تبـدیل به طلا می‌شود و روز بعـد آنها را به نزد حاکم می‌برد. همه تعجب می‌کنند و باز می‌گویند که نه، کافی نیسـت. بایـد به انـدازه آن یکی خمره هم که آن طرف است، جـواهر بیـاوری. بـاز جـوان به نزد حضـرت می‌آیـد و به همـان ترتیب جواهرات را بر می‌دارد و دوباره به نزد حاکم می‌رود.روز سوم، پادشاه که این جریان را می‌بیند، از او سـئوال می‌کند که اینها عادی نیست، تو اینهـا را از کجـا می‌آوری؟ جوان واقعیت مـاجرا را تعریف می‌کنـد که من انسـان عادی هسـتم اما فرد حکیمی به خانه من آمـده و همه اینهـا را او به من داده.پادشاه که فرد دانایی بوده می‌گویـد با این خصوصـیاتی که گفتی، این فرد بایـد حضـرت مسیح

(علیه السلام) باشد. برو و به او بگو بیاید. اگر او باشد، من دخترم را به ازدواج تو در می‌آورم.حضرت مسیح (علیه السلام) می‌آید و ازدواج سر می‌گیرد و حضرت نیز یکی دو روز دیگر هم در همان خرابه کنار روستا می‌ماند.اتفاقاً در همین چند روز، پادشاه بیمار می‌شود و از دنیا می‌رود و آن جوان حاکم می‌شود. به محض اینکه به این مقام می‌رسد، دستور می‌دهد که آن حکیم را نزد من بیاورید. با او کار دارم.جوان به حضرت می‌گوید: من سئوالی دارم که اگر پاسخ آن را به من ندهید، این اکرامی که به من کردید، ناقص و ناتمام می‌ماند. سئوال من این است که شما با این قدرت و توانایی که دارید، چرا از این طلا و جواهرات و ... خودتان استفاده نمی‌کنید و با این وضع ساده زندگی می‌کنید؟حضرت در پاسخ می‌فرماید: حقیقت این است که من دنیا را شناختم و می‌دانم که این دنیا متاع قلیلی بیش نیست و حقیقت در چیز دیگری است. به همین دلیل، من به این چیزها دل نمی‌بندم.جوان ـ که بسیار باهوش بود ـ دوباره سئوال می‌کند که اگر شما دنیا را شناخته‌ای و... ، چرا مرا در این دام انداختی و مرا گرفتار کردی؟! از اول مرا به راه همان حقیقت می‌کشاندی!- من قصد داشتم تو را امتحان کنم و گوهر وجودی تو را پیدا کنم.جوان هم می‌گوید که اگر حقیقت در چیز دیگری است، من هم این پادشاهی و دنیا را نمی‌خواهم. همان موقع، همه چیز را رها می‌کند و همراه حضرت عیسی می‌شود.حضرت وقتی پیش حواریون برمی‌گردد، می‌گوید که گنجینه‌ای که قول آن را داده بودم، این جوان است.۳ببینید، کار یک مشاور این است. اگر جوان متدین، اهل نماز و... باشد و یک سئوالش را هم من جواب بدهم، خیلی هنر نکرده‌ایم. اما اگر گنجینه و گوهر وجودی ـ که به دلیل اعتقاد به بحث فطرت در همه انسانها وجود دارد ـ آن را توانستیم استخراج کنیم، این هنر است.حال باید ما یک قدری سعه صدر داشته باشیم تا دانشجو بتواند به ما اعتماد کند. به محض اینکه ظاهر شاید نامناسب او را می‌بینیم، زود او را رد نکنیم.من مدتی که در دانشگاه علم و صنعت بودم، بارها شده بود که جوانهایی پیش من می‌آمدند، با ظاهری که می‌آمد، انسان اصلاً احتمال نمی‌داد. مثلاًـ ماه رجب بود، بعد از کلاس می‌گفت من با شما کار دارم. من می‌خواهم اعمال ماه رجب را بدانم چیست. من یک مقدار برایش توضیح می‌دادم و بعد به تدریج می‌دیدیم که این فرد دارد تغییر می‌کند. اینها خیلی مهم است. یک وقت نگوییم که این دارد درباره مستحبات می‌پرسد، بگوییم تو اول برو واجباتت را درست کن، حجابت را درست کن و... بگذارید، وقتی که به شما اعتماد کرد، به تدریج می‌توانید راجع به حجابش هم صحبت کنید؛ درباره مسائل اعتقادی هم صحبت کنید. نمی‌خواهم آنها را نفی کنم، سوءتفاهم نشود، اما عرض من این است که اصل دین را باید پیدا کنیم. اصل گوهر وجود را باید استخراج کنیم. اگر اصل را پیدا کردیم، حجاب و فروعات دیگر ـ شکی نیست که حجاب ضروری دین است، اما بالاخره جزء فروعات دین است ـ به تدریج درست می‌شود. اگر ما ریشه را درست کردیم، خود به خود، این درخت خودش شاخه و برگ می‌دهد. مثل کلمه طیبه" كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ"۴ بگذارید خودش گل بدهد و ثمر بدهد. این ارزش دارد. ما بیاییم روی اصل وجودش کارکنیم، یعنی همان فطرت. این هنر اصلی مشاور است. یعنی بیاییم کمین کنیم، رصد کنیم، اینها را بگیریم، با آنها کار کنیم، حتی اگر مشکلی هم دارد، اینها را بهانه قرار دهیم برای آن اصل مسأله.بصیر و دانا: تا خود ما بصیرت کافی نداشته باشیم، نمی‌توانیم ابعاد مشکل را خوب بفهمیم.شجاع و دارای صراحت لهجه: مشاور نباید آدم محافظه‌کاری باشد. سعه صدر سر جای خودش، اما اگر شما به این نتیجه رسیدید که الآن باید این نکته را بگویید. اینجا باید شجاعتش را داشته باشید. صراحت لهجه داشته باشید. باید به او بگویید. نگویید ممکن است ناراحت بشود؛ نه! باید بگویید. البته باید کارشناسی خوبی بکنید که به موقع بگویید. گاهی از مواقع باید این تیر را الان بزنید. الآن شلیک بکنید. اگر لازم است، گاهی باید شوک در او ایجاد کنید. ولی اینها بسته به تجربه و مطالعات شماست. اگر به موقع این کار را انجام بدهید، از شما رانده نمی‌شود.ماجرایی از امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) عرض کنم. وقتی که یکی از دوستان ایشان سرقت کرده بود و بعد احراز شد، امیر المؤمنین دستور داد که دستش را قطع کنند. در همان موقع، عبد الله بن کواء که یکی از سرکردگان خوارج و دشمنان امیرالمؤمنین علیه السلام بود، فرصت را غنیمت دانست. پشت دیوار پنهان شد و فکر کرد که وقتی آن فرد از اینجا رد می‌شود و از

دستش خون می‌رود، موقعیت خوبی است که یکی از دوستان امیرالمؤمنین را از او دور کند. به او گفت": من قطع یدک "؟چه کسی دستت را بریده؟ چی جواب داد؟ شروع کرد به تعریف کردن. گفت امیرالمؤمنین، یعسوب الدین، قائد الغر المحجلین ... شروع کرد اوصاف امیرالمؤمنین را گفتن. حالا خون هم از دستش دارد می‌رود. واقعاً به سادگی قابل باور کردن نیست. چه فضایی بوده که حتی دست را می‌بُرد اما دل را نمی‌بُرد. می‌پرسد که دست تو را بریده و داری اینطور مدح او را می‌گویی؟! پاسخ می‌دهد که چطور اوصافش را نگویم در حالی که می‌دانم به حق دستم را بریده و محبت او با خون و گوشت و پوست من آمیخته شده.۵عرض من این است که اگر ما توانستیم به او محبت کنیم و او را جذب خودمان کنیم ـ البته در ویژگیهای بعدی هم به این اشاره می‌شود ـ اگر در این فضا بود، حتی اگر به او شوک هم وارد کنیم، او را تنبیه هم کنیم، از ما رانده نمی‌شود.محتاط و دوراندیش: مشاور در عین حال که باید شجاع و دارای صراحت لهجه باشد، باید محتاط و دوراندیش هم باشد. محتاط در اینجا به معنای محافظه کاری نیست؛ بلکه به معنای دوراندیش است.صادق و عادل: یکی از نکاتی که در آینده خواهیم گفت و یکی از فنونی که در ارتباط غیرکلامی خودش را نشان می‌دهد، صداقت است. اگر می‌بینید که شرایط این را ندارد که حرفی را به او بگویید، بگذارید، بگویید من بعداً با شما صحبت می‌کنم، یک مقداری فرصت به او بدهید، اما به او دروغ نگویید. این خیلی زود خودش را نشان می‌دهد و اعتماد او از شما بریده می‌شود.آگاه از معالم دین و شرایط زمان: که این دو ویژگی، در کنار هم مهم است. گاهی برخی مشاوران ممکن است توصیه‌هایی کنند که خدای ناکرده مخالف دین باشد. ما باید از معالم دین، از مسائل اصلی دین آگاهی داشته باشیم. گاهی مشکلاتی پیش می‌آید که احساس می‌کنید اگر الآن به دانشجو پاسخ بدهید، ممکن است او را به خطا ببرید اشکالی ندارد، به او بگویید من روی این مسأله باید بیشتر فکر کنم. بروید مطالعه کنید، با بعضی از بزرگان مشورت کنید، بعد به او پاسخ بدهید. حضرت آیت الله مصباح می‌فرمود که بیشترین جوابی که از مرحوم علامه طباطبایی می‌شنیدیم، این بود": نمی دانم "!اشکالی ندارد، این بیشتر تأثیر می‌کند. ممکن است در آن لحظه فکر کنید که ناراحت شد، اما بعد برمی‌گردد. می‌گوید این استادی است که بی‌خود جواب سربالا به من نمی‌دهد.آگاه به معالم دین باشد و شرایط زمان را هم بداند. در روایات مختلف، به این امر اشاره شده است. شرایط زمان را باید بدانیم. اینکه توصیه شده فرزندانتان را تربیت کنید برای غیر از زمان خودتان نکته‌اش همین است. شرایط زمان کنونی ما با سی سال گذشته که من و شما داشتیم، فرق می‌کند. حالا این را در قسمت بعد توضیح می‌دهم.ب: نبایدهاروایات ما به ویژگیهای منفی مشاور یا نبایدها هم اشاره کرده است. باید ویژگیهای مثبت را در خودمان ایجاد کنیم و این ویژگیهای منفی را هم اگر خدای ناکرده در ما وجود دارد، سعی کنیم که برطرف کنیم. خود اینها از موانع مشاوره است و یقیناً توفیق ما را کاهش می‌دهد.بخیل: اگر مشاور بخل داشته باشد، حالا یا بخل علمی یا غیرعلمی، آن حرفی را که می‌داند، سرجای خودش به مراجع نمی‌گوید.ترسو: انسان ترسو، خیلی ملاحظه‌کاری می‌کند. این فایده ندارد.حریص: انسانی که حریص باشد، نیتش و دیدش در برخورد با مراجع خدای ناکرده ممکن است مسائل مالی یا چیز دیگری باشد. باز نمی‌تواند همه ابعاد را همه جانبه ببیند.خائن: انسانی که خائن باشد، نمی‌تواند مورد اعتماد مراجع باشد. ممکن است به او خیانت کند.احمق: انسانی که نادان و احمق باشد، ممکن است راه حلی که می‌دهد درست نباشد.جاهل: چنین انسانی علم کافی ندارد تا بتواند راه حل ارائه کند.فرومایه: این فرد چون خودش پست و فرومایه است، مراجع را هم در نقطه پستی قرار خواهد داد.کذّاب: انسانی که کذاب باشد، ارتباط صحیحی با مخاطب نمی‌تواند برقرار کند.متلوّن: چنین انسانی، خیلی زود، اعتماد مراجع از او سلب می‌شود.بحثهای دیگر مشاوره مانند اصول و مبانی مشاوره و... را به فرصتهای دیگر وامی‌گذاریم و بیشتر در مراحل راهنمایی و مشاوره که به ترتیب عرض می‌کنم و در ضمن آن، فنون مشاوره را هم ذکر می‌کنیم که سعی می‌کنیم این فنون بیشتر مطالب کاربردی باشد که شما بتوانید در ارتباط با مراجعین خودتان به کار ببرید.فنون راهنمایی و مشاوره:تعریف: مهارتها و اقدامات عملی برای نیل به اهداف مشاوره که در ۱۰ مرحله به ترتیب زیر می‌آید:شاید عناوین خیلی برای شما تازگی نداشته باشد، اما واقعاً اینها مهارت است.

خواهش من این است که عنایت کافی به آنها داشته باشید. خود این مهارتهاست که شما را در مسأله مشاوره موفق خواهد کرد.۱. آغاز مصاحبه یا ایجاد رابطه:در روایت داریم": السلام، قبل الکلام"۶ نکته همین است و می‌خواهد رابطه ایجاد شود. فنونی که وجود دارد برای ایجاد رابطه عبارتند از:توجه: یعنی همراهی و حضور در موقعیت. باید به مراجع خودت توجه کنی. خود این توجه، اولین نکته است که ایجاد رابطه می‌کند. باید این احساس را در او ایجاد کنید که در اینجا حضور دارید. ذهن و فکر، جای دیگری نباشد.تماس چشمی: البته نکاتی که گفته می‌شود، در ارتباط همجنس است. خود این تماس چشمی ـ نه خیره شدن ـ مؤثر است. گفته می‌شود چشم، پنجره روح انسان است. یا اینکه می‌گویند چشمش را ببین، دلش را بخوان. از این پنجره استفاده کنیم برای نفوذ در روح او و در دل او. یک نگاهی به چشم او بیندازیم، خود این تماس چشمی رابطه را برقرار می‌کند.سلام و احوالپرسی: حتماً مقید باشید. ابتدا که مراجع وارد می‌شود، سلام و احوالپرسی بکنید. نامش را بپرسید، رشته‌اش را بپرسید، یک مقداری چیزهای اولیه که احساس خودمانی بودن بکند. آن حیای اولیه که مانع گفتگو می‌شود، بریزد.سؤالهای بسته: ابتدا با سؤالهای بسته شروع کنید. مثل اینکه آیا قبلاً هم مراجعه کردید؟ مشکل شما چیست؟ سؤالهای بسته سؤالهایی است که جواب کوتاه و نسبتاً مشخصی دارد. در مقابل مورد بعدی که از او می‌خواهید که به تفصیل سخن بگوید. ابتدا باید با سؤالهای بسته شروع کنید تا او را وادار کنید به صحبت کردن و زمینه گفتگو باز شود.دعوت باز برای سخن گفتن: بعد از سؤالهای بسته، شروع می‌کنیم به دعوت باز برای سخن گفتن. مثل اینکه بیشتر توضیح دهید، این مشکل از چه زمانی شروع شده؟ آیا این مشکل خیلی برایتان مهم است؟ تا کنون به چه جاهایی مراجعه کرده اید؟ اینها را بپرسیم.استفاده از حداقل تشویق و ترغیب: استفاده از حرکات سر، تأیید کردن و... باعث می‌شود که او را به ادامه دادن صحبت ترغیب کنیم و کمکش کنیم. گاهی مراجع دارد از درون خودش، از اسرار خودش را که همراه یک باری از اضطراب یا افسردگی یا فشار روانی هم هست یعنی اینها فقط کلمه نیست که دارد می‌گوید، اینها یک مقدار بار روانی دارد. شما باید کمکش کنید.تا اینجا رابطه را ایجاد می‌کنید و مراجع شروع می‌کند به صحبت کردن. ممکن است پنج دقیقه تا ده دقیقه، کمتر یا بیشتر حرفهایش را بزند، اما این به تنهایی کفایت نمی‌کند. مرحله دوم مهم است:۲. گوش دادن:ممکن است مراجع خوب صحبت کند و حرفهایش را بگوید، اما شما هم باید گوش دهنده و شنونده خوبی باشید. یک شنیدن داریم، یک گوش دادن؛ اینها با هم فرق می‌کند. یکی از سیره‌های پیامبر صلی الله علیه و آله گوش دادن بود، گوش می‌دادند. فلان عرب می‌آمد، می‌نشست پیش پیامبر و شروع می‌کرد به صحبت کردن. حضرت گوش می‌داد. به همین خاطر که به حرفهای مختلف اینقدر گوش می‌داد، یکی از برچسبهایی که به ایشان زدند و فکر می‌کردند که توهین است، گفتند" یَقُولُونَ هُوَ اُذُنٌ "پیامبر گوش است، هر چه می‌گویند گوش می‌دهد. خدا در ادامه از پیامبر دفاع می‌کند. می‌فرماید": اُذُنُ خَیْرٍ لَکُمْ یُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَیُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِینَ؛۷ پیامبر به خدا ایمان دارد و مؤمنین را تصدیق می‌کند ".معنای ایمان اینجا فرق می‌کند. بالله می‌گوید و للمؤمنین. اینجا خدا دفاع می‌کند. یعنی گوش دادن کار خوبی است، باید ما گوش بدهیم.بخصوص دیدید که رهبر معظم انقلاب یکی از برنامه‌هایشان بخصوص در این چند سال اخیر این است که در یک جلسه، گاهی دو سوم جلسه را افرادی صحبت می‌کنند، ایشان با دقت گوش می‌کنند، مطالبی را می‌نویسند، بعد خود ایشان نیم ساعت، چهل و پنج دقیقه صحبت می‌کنند. خیلی مؤثر است. خود این خیلی کمک می‌کند و آثار بسیار زیادی دارد.راجرز یکی از روانشناسان انسان‌گرا که روانشناس بزرگی است و امروز فنون و تکنیکهای مشاوره او تقریباً در تمام دنیا استفاده می‌شود، خودش این خاطره را بیان می‌کند. می‌گوید که من در ابتدای جوانی‌ام با مشکلات روانی متعددی مواجه بودم. ولی این شانس را داشتم که اطرافم کسانی بودند که به درد دلهای من گوش بدهند.این مطلب را من هم از لحاظ علمی و هم از لحاظ تجربی و با دقّت خدمتتان عرض می‌کنم که گوش دادن، بیش از پنجاه درصد مشکل مراجع را حل می‌کند. گاهی مراجع مشکلش این است که تنهاست و به قول خودمان این حرفها توی دلش تلنبار شده و عقده شده. کسی را هم ندارد. به مادر و پدر و دوستانش هم اعتماد ندارد. شما را یک فرد امینی یافته. گوش بدهید. در آمریکا اخیراً یک مؤسسه‌هایی

درست شـده که به آنهـا" مؤسسه‌های قلبهـای تنهـا "می گوینـد. آلـوین تـافلر در کتـاب موج سوم این را بیـان کرده است. کـار این مؤسسه‌ها این است که کسـی آنجا نشسـته و افرادی که تنها هسـتند و با کسـی نمی‌توانند صحبت کنند، می‌آیند و شروع می کنند به صحبت کردن. اصـلا بحث مشـاور نیست، مؤسسه‌هایی هسـتند که افرادی را گذاشـته‌اند که فقـط به افراد تنها گـوش بدهنـد. یعنی تنهـایی اینهـا را برطرف کننـد همین! عنوان یک فصل از این کتاب ـ موج سوم نوشـته آلوین تافلر ـ این است: طاعون رو به گسترش تنهایی. یعنی عواطف و ارتباطات و ... نیست. می‌دانیـد، یکی از سـنتهای آنها این است که بچه‌ها از سن سـیزده، چهارده سالگی کم کم مستقل می‌شونـد و می‌رونـد دنبال زنـدگی خودشان. بعـد ممکن است برای مراسم ازدواج پدر و مادر را دعوت کنند و بعضـی حتی همین قـدر ارتباط را هم ندارند. سالی یک بار گاهی اگر ارتباطی داشـته باشـند. خیلی ارتباط عاطفی کمتر است.شـما باید این تنهایی او را برطرف کنید. این بخش مهمی است. فنون آن نیز عبارتند از:شنیدن توأم با دقت و توجه: ممکن است گاهی ما خودمان را به شنیدن بزنیم و وانمود کنیم که داریم حرفهایش را می‌شنویم، ولی این کافی نیست. شنیدن توأم با دقت و توجه. باید به او نگاه کنیـد. گاهی اگر لازم است، یک کاغـذ کوچک بگذارید کنار دسـتتان، نکات را بنویسـید، اگر احساس می کنید از ذهنتان می‌رود که حتی القـا کنیـد که در حـال گوش کردن و توجه به حرفهـای او هستیـد. می‌دانیـد که ریا کردن امری است منفی، اما در یک جا داریم که می‌فرماینـد ریا کنیـد. در سوگواری تصـریح شـده که خودتان را به بازماندگان نشان بدهید. اینکه برای خدا بروید، کافی نیست. خودتان را به بازمانـدگان نشان بدهیـد که تسلیت ایجاد شود. یعنی احساس نکنـد که تنهاست. احساس همـدردی بکنـد. در اینجـا هم همین است. نشـان بدهیـد که او تنهـا نیست و شـما همراهش هستیـد.انعکـاس محتوا: یعنی بعـد از هر قسـمت از حرف او، بگوییـد خب، منظور شـما این بود دیگر؟ ممکن است که دو دقیقه، سه دقیقه صـحبت کرده، یک مکثی می کند. شـما در یک جمله کوتاه، می گوییـد که خب، شـما منظورتان این است که مادرتان شـما را درک نمی کنـد؟ یا ... در یک جمله انعکاس محتوا بدهید. خود این نشان می‌دهد که شـما دارید گوش می‌دهید. اینها هر کدام، یک فنّ است که در کتابهای مشاوره مفصل درباره هر یک از آنها بحث شـده است. ما در اینجا به صورت خلاصه بیان می کنیم. شـما خودتان می‌توانیـد با توجه به تجربه و مهارتهایی که داریـد، روی هر کدام از اینها کار بکنید.انعکاس احساسات: گاهی از مواقع مراجع در عشـقی که داشته، ارتباطی که داشته شکست خورده، ناراحت است و دارد منفجر می‌شود و به شـما رجوع می کند و شـروع می کند به درد دل کردن. اینجا شما نمی‌توانید خیلی راحت به او بگوییـد مهم نیست و...! بایـد یک مقـدار با او همدردی و هم احساسـی کنید. نشان بدهید که من حالت شـما را می‌فهمم، درک می کنم، چیز سختی است، نمی گوییم تأییدش کنید، بخصوص باید مراقب باشید هیچ کلامی دالّ بر تأیید مسیری که انتخاب کرده و راهی که دارد می‌رود نبایـد داشـته باشد، اما این را نشان بدهد که من شـما را درک می کنم. من هم ناراحتم و متأسـفم از این مسأله که پیش آمـده.خودتان را هم نبایـد اینقـدر پایین بیاوریـد که هر چه که گفت، تأیید کنید و مرتب بگویید درسـته... مشاوره همیشـه وقتی می‌توانـد مؤثر باشـد که یـک مقـدار سـطحش بالاـتر باشـد. اگر خودتان را آوردیـد پایین، این دیگر آن تأثیرگـذاری شـما را کاهش می‌دهد. باید این را مراقب باشیـد. لازم نیست او را تأیید کنید، اما هم احساسـی و همدردی با او بکنید. با کلماتی مثل اینکه مـن متأسـفم، ای کـاش چنیـن مشـکلی پیش نمی‌آمـد، یـا حتـی چهره را در هـم بکشـید و نشـان بدهیـد کـه مـن شـما را درک می کنم.خلاصه کردن: بعـد از اینکه حرفش تمام شـد و همه چیز را گفت، بایـد همه حرفهایش را خلاصه کنیـد. بگوییـد خب، پس مشـکل شـما، این دو تا مشـکل اساسـی بود. یک جمع بنـدی کنیـد.پی‌نوشت‌ها:۱ ـ بحارالاـنوار، ج ۷۲، ۳۸.۲ ـ غررالحکـم، ، بـاب متفرقات، ح ۱۱۹۷.۳ ـ بحارالانوار، ج ۱۴، ص ۲۸۱.۴ ـ ابراهیم/ ۲۴.۵ ـ بحارالانوار، ج ۴۱، ۲۱۰.۶ ـ همان، ج ۷۳، ص ۱۲.۷ ـ توبه/ ۶۱.

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان
تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶
وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com
تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : -IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱ ۵۳-۰۶۰۹به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام -: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



قائمیه
مرکز تحقیقات رایانه‌ای
اصفهان
www
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹